



**FILIPA ALVES SILVA Uma Abordagem à Responsabilidade Social
Empresarial**



**FILIPA ALVES SILVA Uma Abordagem à Responsabilidade Social
Empresarial**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica da Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família pelo incansável apoio ao longo do meu percurso académico.

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Luísa Ferreira Andrade Ramos
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria Antónia da Silva Lopes Carravilla
professora associada da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

Prof. Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Um especial agradecimento à minha orientadora, a Prof. Doutora Helena Alvelos por todo o apoio, disponibilidade e dedicação demonstrada durante o decorrer deste projeto.

Gostaria também de agradecer aos meus pais, à minha madrinha e ao meu namorado, presentes em todos os bons e os maus momentos, pelo apoio, pelo incentivo e pela compreensão ao longo desta etapa.

palavras-chave

Responsabilidade Social Empresarial, desempenho social empresarial, pequena e média empresa.

resumo

A presente dissertação oferece um estudo sobre Responsabilidade Social Empresarial (RSE), temática que tem vindo a adquirir um crescente interesse no contexto organizacional do mundo empresarial. Para isso, procede-se à exploração do conceito de Responsabilidade Social Empresarial e sua evolução, procurou-se conhecer modelos e teorias desenvolvidos para, seguidamente, analisar as atividades de RSE desenvolvidas por uma pequena e média empresa (PME) Portuguesa, líder ibérica no setor onde atua, em três níveis nucleares: o nível económico, o social e o ambiental. Neste âmbito, identificaram-se os benefícios e limitações inerentes a estas atividades, segundo a perspetiva da empresa, o papel destas atividades na estratégia da empresa e, por último, através da aplicação de um *Framework*, a relação entre o desempenho social da empresa e a RSE. Neste contexto, a normalização e a realidade das PME assumem um papel primordial. Optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa visto que foi analisada apenas uma empresa. Como técnica de recolha de dados, optou-se pela aplicação de um inquérito e pela realização de uma entrevista com o responsável da empresa. Procedeu-se à interpretação dos dados, relacionando-os com os conceitos teóricos apresentados. Os dados revelam a crescente preocupação com a RSE por parte da PME estudada, apesar de todos os constrangimentos existentes.

keywords

Corporate social responsibility, corporate social performance, small and medium enterprise.

abstract

This thesis focuses on the Corporate Social Responsibility (CSR), which has been attracting more and more attention in the organizational context in the enterprise world. To achieve this, first an overview of the concept of CSR is carried on as well as its evolution, models and theories developed. Second, an analysis of CSR activity of a Portuguese SME is done. This SME is a leader in its sector, on three main levels: economic, social and environmental. Benefits and limitations are identified related to these activities from the company perspective, its purpose accordingly to the companies' strategy and finally through an application of a framework which explored the relation between the corporate social performance and CSR. In this context, the normalization and the reality of SME takes a major role. The methodology is of qualitative nature due to the fact that only one case was studied. The data collection technique was inquired as well as a single interview with the company's responsible. The data was interpreted and linked into the theoretical concepts. The findings are that there is a growing concern regarding Corporate Social Responsibility in the SME under analysis, beyond all the existing constraints.

Índice Geral

1. Introdução	7
2. A Responsabilidade Social Empresarial	11
2.1 O conceito	11
2.1.1 Distinção entre Responsabilidade Social Empresarial e outros conceitos	14
2.2 A Evolução da Responsabilidade Social Empresarial	16
2.3 A Responsabilidade Social Empresarial em Portugal	21
2.4 Algumas teorias, modelos e abordagens de Responsabilidade Social Empresarial ...	25
2.4.1 Modelo tridimensional de Carroll para o desempenho social empresarial.....	25
2.4.2 Modelo do Desempenho social empresarial de Wood	29
2.4.3 As teorias de Garriga & Melé	33
2.4.4 A <i>Framework</i> de <i>Falkenberg</i> e <i>Brunsaël</i>	37
2.5 A Normalização na Responsabilidade social das empresas	42
2.5.1 A Norma Social Accountability 8000 - SA8000	42
2.5.2 A Norma Accountability Principles Standards - AA1000APS	46
2.5.3 A Norma ISO 26000:2010 - <i>Social Responsibility</i>	48
2.5.4 A Norma Portuguesa Np4469-1 -Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (requisitos e linhas de orientação para a sua utilização)	51
3. A Responsabilidade Social no contexto das PME	55
3.1 A Particularidade das PME face à Responsabilidade Social	55
3.1.1 As Barreiras e os Benefícios da RSE nas PME	59
3.2 A caracterização das PME em Portugal.....	61
4. O caso de uma PME Portuguesa.....	63
4.1 Objetivos	63
4.2 Metodologia	63

4.3 Caracterização da Empresa	65
4.4 Análise da responsabilidade Social da Empresa	66
4.4.1 Nível Económico.....	66
4.4.2 Nível Social Interno.....	67
4.4.3 Nível Social Externo	69
4.4.4 Nível Ambiental.....	70
4.5 Outras informações obtidas.....	74
4.6 Análise das atividades da empresa com base num <i>Framework</i>	75
4.6.1 Desvantagem Estratégica. Não adiciona Valor?.....	75
4.6.2 Necessidade Estratégica. Valioso mas não é Raro?	76
4.6.3 Vantagem Estratégica Temporária. Valioso e Raro – Mas pode ser Imitado?	76
4.6.4 Vantagem Estratégica. Como aproveitar as atividades de RSE de forma a adquirir uma Vantagem competitiva Sustentável?	77
5. Conclusão	79
5.1 Considerações finais	79
Referências Bibliográficas	83
Anexos.....	90
Anexo 1.....	90
Anexo 2.....	100

Índice de tabelas

Tabela 1- Modelo do desempenho social empresarial.....	30
Tabela 2- Modelo de Wood (1991).....	32
Tabela 3- Teorias da Responsabilidade Social das empresas.....	33
Tabela 4- Definição de PME de acordo com a CE (2003).....	55
Tabela 5- Diferenças entre as PME as Grandes empresas.	56
Tabela 6- Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial.....	57
Tabela 7- Número de Empresas em Portugal em 2011.....	61
Tabela 8 - As atividades de RS da empresa W.....	71

Índice de figuras

Figura 1- Modelo do Desempenho Social Empresarial.	26
Figura 2- Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial.	28
Figura 3- A evolução do número de instalações certificadas na norma SA8000.	45
Figura 4- Os sete temas fundamentais da RSE- ISO 26000.....	50
Figura 5- Norma Portuguesa NP 4469-1.....	52
Figura 6- Número de Empresas em Portugal em 2011.	62
Figura 7- Distribuição de pessoas ao serviço das empresas em Portugal no ano de 2011...62	

Lista de Abreviaturas

AA1000 - *Accountability 1000*

AIP - Associação Industrial Portuguesa

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

APCOR - Associação Portuguesa da Cortiça

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial

CE - Comissão Europeia

CEPAA - *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*

CES - Conselho Económico Social

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

GRI - *Global Reporting Initiative*

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISO - *International Organization for Standardization*

OCDE - Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento

OIT - Organização Internacional do Trabalho

ONU - Organização das Nações Unidas

PI - Partes Interessadas

PME - Pequena e média empresa

PNDES - Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social

PNE - Plano Nacional de Emprego

RS - Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SAI - *Social Accountability International*

SA8000 - *Social Accountability 8000*

SAAS - *Social Accountability Accreditation Services*

UNEP - *United Nations Environmental Programme*

UNIDO - *United Nations Industrial Development Organization*

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*

1. Introdução

Hoje em dia, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é cada vez mais assumida como parte central dos perfis e identidades organizacionais, ocupando um lugar de visibilidade na missão e atividades das empresas que a praticam (Silva, 2009).

Todavia, há quem pense que ser socialmente responsável é apenas cumprir integralmente as leis, o que pressupõe optar por uma forma redutora do conceito de Responsabilidade Social, transferindo para o poder político o papel central de legislar em matérias sociais e ambientais. Esta é uma postura que faz com que aqueles que a praticam mostrem pouca sensibilidade em relação aos acontecimentos que ocorrem à sua volta. Exemplificando, a resposta às questões, “Porque hei de reciclar o lixo, se não há uma norma que me obrigue a fazê-lo?” ou “Porque hei de contratar pessoas com deficiência ou socialmente excluídas, quando posso contratar pessoas que não estão nessa situação?”, não é consensual. Há os que consideram que é necessário ir mais longe e que a sociedade não deve esperar que os poderes públicos regulem todos os aspetos económicos, sociais e ambientais ou que se pode dar um contributo maior em matérias tão importantes como a coesão social, o respeito pelos direitos humanos e a preservação e melhoria do meio ambiente. É de acordo com esta suposição que está a ser desenvolvido o conceito de Responsabilidade social, sobretudo quando se trata da responsabilidade social das empresas (Cerezal, 2009).

A RSE é definida através da responsabilidade das empresas relativamente ao seu impacto na sociedade ao nível social, ambiental, ético, de direitos humanos e proteção do consumidor (Comissão Europeia, 2001). As empresas acreditam cada vez mais que a responsabilidade social não envolve apenas o respeito pelo meio ambiente, mas que também devem ser economicamente e socialmente responsáveis, não considerando somente a rentabilidade, mas também, outros aspetos relacionados com as suas partes interessadas (clientes, fornecedores, colaboradores, autoridades públicas e o público em geral) (Hutchins & Sutherland, 2008).

Nesta linha de pensamento, pode ler-se no documento “Governo de Portugal” sobre a última Conferência do “*Global Compact Network Portugal*”, realizada em 2013 o que “... as empresas não podem prosperar se estiverem desligadas do ambiente social mais largo que as rodeia, se estiverem desligadas dos seus clientes, dos seus trabalhadores e da comunidade mais ampla em que se movem e da qual dependem. As empresas não existem sozinhas, dependem de uma comunidade ampla de participantes. Quanto mais fortes forem as ligações a esta comunidade, mais forte será uma empresa. A responsabilidade social das empresas deve começar dentro das empresas. Deve ser antes de mais um compromisso com o comportamento ético dos seus trabalhadores, com uma estrutura interna de gestão que seja capaz de envolver todos e, claro, com um dever de transparência que sujeite as atividades da empresa a um escrutínio amplo e objetivo” (Coelho, 2013).

A compreensão das vantagens e as novas oportunidades criadas pelas práticas de Responsabilidade Social nas empresas, na medida em que geram um novo relacionamento com todas as suas partes interessadas, constitui, hoje em dia, um dos maiores desafios de uma gestão moderna e vencedora (Costa, 2013).

A RSE tem surgido frequentemente associada a grandes empresas, nomeadamente as que dispõem de um modelo de governação integrador dos princípios da sustentabilidade e que de modo estruturado procuram torná-lo operacional, conjugando as diferentes dimensões integrantes e construindo mecanismos de monitorização e de avaliação internos.

No entanto, apesar do caso das PME ser menos conhecido, o facto é que estas empresas também desenvolvem múltiplas ações neste domínio. A circunstância de serem menos publicitadas torna-as menos visíveis. Apesar disso, o envolvimento das PME face à RSE não segue a tendência das grandes empresas. Apresenta contornos diferenciados, devendo ser considerados em função da sua especificidade própria. É de salientar que as PME são um componente central da economia portuguesa e representam um *driving force* do crescimento europeu (Santos *et al.*, 2006).

Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo, estudar alguns conceitos relacionados com a RSE, em particular no âmbito das PME e aplica-los a uma situação real de uma PME portuguesa líder ibérica no setor da metalomecânica. Deste modo, numa

primeira fase serão analisados alguns dos modelos e teorias de RSE presentes na literatura. Numa segunda fase, é efetuada a identificação das atividades de RS praticadas pela PME estudada, a identificação dos benefícios e das limitações apresentados pela empresa em relação à adoção destas atividades, a identificação do papel destas atividades na estratégia da empresa e, por último, através da aplicação de um *Framework*, a identificação da relação entre o desempenho social da empresa e a RS da empresa através de quatro tipos de resultados derivados das atividades de RSE.

Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em 5 capítulos, sendo que o primeiro é a atual introdução.

No segundo capítulo, será realizado um enquadramento teórico em torno do conceito de RSE, da sua evolução ao longo das últimas décadas, da sua evolução no contexto nacional, serão apresentadas algumas das teorias e dos modelos existentes na literatura e a normalização para a RSE.

No terceiro capítulo será abordada a especificidade das PME face a esta temática, os benefícios e as barreiras inerentes às atividades de RSE desenvolvidas pelas PME e por ultimo a caracterização das PME no contexto nacional.

No quarto capítulo será apresentado o caso de uma PME portuguesa, onde serão identificadas as atividades desenvolvidas em torno do contexto da responsabilidade social empresarial, os benefícios e limitações inerentes a estas atividades, segundo a perspetiva da empresa, o papel destas atividades na estratégia da empresa e, por último, através da aplicação de um *Framework*, a relação entre o desempenho social da empresa e a RSE.

No quinto capítulo serão realizadas as considerações finais do trabalho.

2. A Responsabilidade Social Empresarial

2.1 O conceito

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) transformou-se numa área de crescente interesse para o mundo empresarial e para a comunidade académica (Ayuso *et al.*, 2013).

A RSE é um conceito que se encontra em evolução e não tem uma definição estandardizada e formalmente conhecida (Caseirão, 2012). Devido à existência de uma ampla gama de abordagens distintas, as empresas e mesmo a comunidade académica muitas vezes têm dificuldade em definir este conceito (Dahlsrud, 2008). Porém, embora não exista uma definição universal para a RSE (Ayuso *et al.*, 2013), foram desenvolvidas ao longo dos tempos várias e distintas definições em torno desta temática (Carroll & Shabana, 2010).

Já em 1972, Votaw identificou este problema, referindo que “a responsabilidade social empresarial significa algo, mas nem sempre o mesmo para todos, para algumas pessoas, representa a ideia da responsabilidade legal. Para outras, constitui um comportamento socialmente responsável, no sentido ético. Ainda para outras, o significado é o de ‘ser responsável por algo’, no sentido causal. Muitas pessoas simplesmente comparam a RSE com contribuições de caridade. Algumas tomam-na pelo lado da consciência social. Alguns encaram-na como uma espécie de dever fiduciário que impõe padrões de comportamento mais elevados nos negócios do que nos cidadãos em geral” (Votaw, 1972).

Rego *et al.* (2007) caracterizou o território da RSE como amplo, controverso e repleto de incertezas e ambiguidades.

Apesar da problemática existente em torno do conceito de RSE, apresentamos, de seguida, algumas das diferentes definições de RSE existentes em artigos científicos e em documentos fidedignos utilizados para esta pesquisa bibliográfica.

De acordo com Davis (1973), a RSE refere-se à resposta e consideração da empresa em relação a questões que vão para além dos requisitos económicos, técnicos e legais. A empresa tem a obrigação de avaliar o seu processo de tomada de decisão e os efeitos das suas decisões de forma a adquirir benefícios sociais, juntamente com as vantagens económicas que a empresa procura.

Segundo McGuire (1963) o conceito de responsabilidade social supõe que a organização não tem apenas obrigações económicas e legais, mas também responsabilidades para com a sociedade que se desdobram para além das obrigações (citado por Lee & Carroll, 2011).

Já para Friedman (1970), economista Americano da Escola de Chicago, existe apenas uma responsabilidade social para as empresas que consiste na utilização dos seus recursos e na participação em atividades destinadas a aumentar os lucros, tendo em consideração as “regras do jogo”, sem enganos ou fraudes (Friedman, 1970).

Freeman, mais tarde, (1984) sugere que as atividades de responsabilidade social não podem ser distinguidas das atividades económicas e que as empresas não devem satisfazer somente os proprietários e as partes interessadas, mas também a comunidade, o público e os colaboradores (Freeman (1984) citado por Falkenberg & Brunsael (2011)).

De acordo com o Livro Verde (que aborda o desenvolvimento sustentável e a noção de que as organizações devem ter em consideração os objetivos económicos, sociais e ambientais) publicado pela Comissão Europeia em 2001, a definição de RSE é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Comissão Europeia, 2001). A CE também descreveu a RSE como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as outras partes interessadas (Comissão Europeia, 2001).

O *World Business Council for Sustainable Development*¹ (WBCSD) também propôs uma definição para a RSE que consiste no “compromisso adotado pelas empresas em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promovem a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, das comunidades locais e da sociedade em geral” (WBCSD, 2000).

Neste seguimento, outro contributo importante para a compreensão deste tema foi a definição proposta pelo Instituto Ethos², que caracteriza a Responsabilidade Social Empresarial como uma forma de gestão que se orienta pela relação ética, transparente e solidária da empresa com todos os seus *stakeholders* (acionistas, colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo, sociedade e meio ambiente) e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, de forma a preservar os recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitar a diversidade e promover a redução das desigualdades sociais (Instituto Ethos, 2006).

Para o Bureau Veritas³ (2010), a RS de uma Organização define-se como a responsabilidade que esta tem perante os impactos das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que seja consistente com o desenvolvimento sustentável e bem-estar da sociedade; tenha em conta as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável, seja consistente com as normas de conduta internacionais e esteja integrado em toda a Organização. Assumir o compromisso com a RS é sem dúvida o maior desafio que se coloca atualmente ao desenvolvimento global das organizações (Bureau Veritas, 2010).

¹O WBCSD é líder mundial na abordagem empresarial das temáticas do Desenvolvimento Sustentável

² É uma associação, sem fins lucrativos, destinada a mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas na gestão dos seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

³ Líder mundial em Testes, Inspeções e Certificação (TIC), prestando serviços de alta qualidade, o *Bureau Veritas* apoia os clientes a enfrentar os desafios crescentes de qualidade, segurança, proteção ambiental e responsabilidade social.

A Associação Portuguesa de Certificação (APCER) define a RSE como “a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interação com todas as partes interessadas. Assim, as empresas contribuem para a satisfação das necessidades dos seus clientes, gerindo simultaneamente as expectativas dos trabalhadores, dos fornecedores e da comunidade local. Trata-se de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da empresa, o que poderá proporcionar vantagens diretas para o negócio e assegurar a competitividade a longo prazo⁴”.

2.1.1 Distinção entre Responsabilidade Social Empresarial e outros conceitos

Responsabilidade social é confundida frequentemente com outros conceitos, tais como, o desenvolvimento sustentável, a filantropia empresarial, a ética dos negócios e a cidadania empresarial.

Este tópico ilustra algumas distinções e tenta esclarecer a diferença entre esses conceitos, que podem parecer semelhantes.

A Filantropia empresarial representa os contributos e os donativos que as empresas facultam a organizações sem fins lucrativos, instituições de solidariedade, instituições educativas e/ou investigação, a movimentos relacionados com a saúde/doença, entre outras. É bastante confundida com o conceito de RSE, considerando-se que a empresa é tanto mais socialmente responsável quanto maior for a quantidade de donativos que realiza. Contudo, os donativos são apenas uma das formas de exercer uma ação socialmente responsável (Rego *et al.*, 2007).

Para Cláudia Vassalo (Instituto Ethos, 2006), a confusão entre filantropia e responsabilidade social é adequada para muitas empresas e o apoio/ajuda às comunidades é somente um dos aspetos da responsabilidade social, talvez o mais fácil de consolidar. Bastante mais complexo será assegurar a qualidade dos produtos, do relacionamento com o consumidor, uma relação justa com os fornecedores, a legalidade, e a construção de um

⁴ Consultado em www.apcer.pt a 8/08/2013

ambiente de trabalho saudável e produtivo. Ela considera que o grande desafio para qualquer empresário, é o de alcançar todos estes requisitos em simultâneo e obter um negócio lucrativo.

Em relação à Cidadania Empresarial, a CE (2001) define-a como a gestão do conjunto de relações entre uma empresa e as suas comunidades de acolhimento - a nível local, nacional e global. Uma organização cidadã é aquela que tem em consideração os processos normativos e éticos mas também uma preocupação com as consequências da sua atuação como ator social (Davenport (2000) citado por Patraquim & Loureiro(2009)).

Segundo a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987), desenvolvimento sustentável passa pela satisfação das necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, 1987). Ou seja, visa melhorar as condições de vida dos indivíduos, preservando simultaneamente o meio envolvente a curto, médio e, sobretudo, longo prazo. O desenvolvimento sustentável comporta um triplo objetivo: um desenvolvimento economicamente eficaz, socialmente equitativo e ecologicamente sustentável (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2007).

Para terminar, o conceito de ética caracteriza-se como o conhecimento acerca do que é bom ou mau, correto ou errado, dever moral ou obrigação. No contexto empresarial, a ética tem a ver com os comportamentos e a tomada de decisões; escolhas feitas perante uma pluralidade de hipóteses. Os problemas são colocados não só face às atitudes individuais dos gestores em proveito próprio, como aos prejuízos que algumas organizações causam no ambiente social e natural, bem como aos sofrimentos que impõem a empregados e gestores (Rocha, 2010).

2.2 A Evolução da Responsabilidade Social Empresarial

A RSE teve a sua génese no final do século XIX e início do século XX, quando Carnegie escreveu “O Evangelho da Riqueza”. Segundo o autor, a responsabilidade social fundamenta-se na ideia de que as organizações são instituições sociais e por isso têm nos seus princípios a caridade e o zelo (Carnegie citado por Alves, 2003).

Carrol (1999) admitiu a existência de contributos para a evolução da RSE antes de 1950, mas afirmou que o “pai” da RSE terá sido Bowen, através da publicação do livro em 1953 “*Social Responsibilities of the Businessman*”, marcando, assim, a era moderna da RSE. Segundo Bowen (1953) a responsabilidade social das empresas ia de encontro às obrigações dos empresários para seguirem as políticas, para tomarem as decisões, ou para seguirem as linhas de ação desejáveis em relação aos objetivos e valores da nossa sociedade (Bowen (1953) citado por Perrini (2006)).

Nesta época, existiram poucos contributos para a responsabilidade social empresarial. O foco principal foi a responsabilidade das empresas para com a sociedade (Carroll & Shabana, 2010). Mais tarde, durante a década de sessenta, a literatura sobre a RSE expandiu-se significativamente e apareceram tentativas mais profundas de explicar o significado de RSE (Carrol, 1999; Rego *et al.*, 2007).

Clark (2000) referiu que em 1970, começou a ser aceite a imagem da empresa como “ator social” e, portanto, as expectativas para uma resposta às questões sociais e a exigências de um comportamento ético emergiram significativamente. Carrol e Shabana (2010), por seu lado, consideraram que, nesta década, a responsabilidade social empresarial, a capacidade de resposta e o desempenho foram o centro das atenções.

Outro contributo importante foi a descrição proposta por Carroll em 1979, em relação à responsabilidade social das empresas. Este autor indicou a existência de quatro tipos de responsabilidade - económica, legal, ética e discricionária - intrínsecas do desempenho social empresarial (Carroll, 1979).

Moura-Leite e Padgett (2011) referiram que, em 1980, houve uma aproximação dos interesses empresariais e sociais e, por isso, as empresas tornaram-se mais sensíveis em relação aos seus *stakeholders*. Nesta década, foram criadas menos definições em torno da RSE, mas foram realizadas mais pesquisas empíricas e temáticas alternativas começaram a amadurecer. Estas temáticas alternativas incluíam o desempenho social empresarial, a ética dos negócios e a gestão dos *stakeholders* (Carroll, 1999).

Desde 1990 até à presente data, a RSE tornou-se quase universalmente reconhecida e promovida por todos os agentes da sociedade como os governos, as empresas, os consumidores e as organizações não-governamentais. Organizações internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento (OCDE) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabeleceram diretrizes sobre a RSE (Moura-Leite & Padgett, 2011).

Nesta mesma década, um exemplo que apoiou a mudança do comportamento social empresarial foi um estudo realizado a 500 empresas entre o ano de 1977 e de 1990, pela revista Fortune dos EUA. Esta revista concluiu que em 1977, menos da metade das empresas adotou a RSE como uma componente essencial nos relatórios anuais. No entanto, em finais de 1990, aproximadamente 90% das 500 empresas da Fortune consideravam a RSE como um dos elementos básicos dos seus objetivos organizacionais, incluindo nos seus relatórios anuais todos os eventos de responsabilidade social realizados pelas mesmas (Lee, 2008).

Em 1992, na Cimeira do Rio (Cimeira da Terra) surgiu a Agenda 21, que consolidava os três pilares, a partir dos quais se deve alicerçar as estratégias de desenvolvimento sustentável- social, ambiente e economia. Estabeleceu igualmente um plano de ação para implementar a nível global, nacional e local e explicitou a necessidade deste ser sujeito a uma avaliação ao final de cinco anos (Santos *et al.*, 2006).

Em 1997, foi criado o *Global Reporting Initiative* (GRI), uma instituição independente (desde 2002) cuja missão é desenvolver e divulgar linhas de orientação para a comunicação da sustentabilidade, num processo que engloba os vários grupos de interesse envolvidos. Estas linhas de orientação poderão ser aplicadas voluntariamente

pelas organizações na comunicação dos desempenhos ambientais, sociais e económicos das suas atividades, produtos e serviços. O GRI conta com a participação de organizações de todo o mundo ligadas aos negócios, à contabilidade, ao investimento, ao ambiente, aos direitos humanos, à investigação e ao trabalho e é um centro oficial de colaboração do UNEP - *United Nations Environmental Programme* e trabalha em cooperação com o programa *Global Compact* da Organização das Nações Unidas (BCSD Portugal).⁵

Em 1998, a OIT lançou a Declaração Tripartida de princípios relativos às Empresas Multinacionais e à Política Social (Santos *et al.*, 2006). Este documento estabeleceu princípios, ofereceu diretrizes nas áreas de emprego, de formação, de condições de trabalho e de vida e nas relações industriais (Marimon *et al.*, 2012).

Na década de 2000 a RSE tornou-se definitivamente numa questão estratégica bastante importante para muitas empresas, desde, as mudanças institucionais realizadas, a sustentabilidade social e ambiental, uma importante fonte de legitimidade institucional das empresas e o facto de as empresas terem algumas responsabilidades sociais incorporadas, bem como as responsabilidades legais (Moura-Leite & Padgett, 2011).

Em 2000 surgiu o *Guidelines for Multinational Enterprises* da OCDE. Este documento é dirigido a empresas multinacionais e integra orientações no sentido de apoiar diferentes áreas no domínio da RSE, como políticas gerais, revelação de informações, emprego e relações industriais, ambiente, combate à corrupção, interesses dos consumidores, ciência e tecnologia, concorrência e fiscalidade (Santos *et al.*, 2006).

Em prol da promoção do desenvolvimento sustentável, em julho de 2000 o ex-secretário da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, lançou o *Global Compact*. O *Global Compact* caracteriza-se como um código de conduta para as organizações e de adesão voluntária. Este baseia-se em nove princípios de cidadania empresarial, enquadradas na área dos direitos humanos, da defesa do meio ambiente e do

⁵ Consultado em www.bcsdportugal.org a 20/9/2013. O BCSD Portugal é uma associação sem fins lucrativos, membro da rede regional do WBCSD, que conta com uma centena de membros que atuam em mais de 20 áreas de atividade e que representam 15% do PIB nacional, valor que se traduz em mais de 25 mil milhões de euros de volume de negócios e mais de 115.000 colaboradores.

direito do trabalhador (Santos *et al.*, 2006). Mais tarde, a 24 de Junho de 2004, durante a cimeira dos Líderes do *Global Compact* da ONU, foi anunciado que o *Global Compact* iria incluir a partir desse momento um décimo princípio contra a corrupção (United Nations, 2013). Atualmente, o *Global Compact* é um vasto movimento que conta já com milhares de empresas subscritoras em todo o mundo, organizadas em redes localizadas. Trabalha em conjunto com outras agências da ONU e contribui para a sustentabilidade, ao estimular e reconhecer boas práticas e políticas passíveis de ser aplicadas. É um agente ativo ao nível da responsabilidade social, na promoção do diálogo e da cooperação multi-stakeholder (APEE, 2008).

Ao nível da Comunidade Europeia, em 2000 o Concelho Europeu de Lisboa definiu a chamada “Estratégia de Lisboa”, que apelava à responsabilidade social do meio empresarial, no que toca às melhores práticas de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável (Santos *et al.*, 2006).

Outro marco desta época foi a publicação do Livro Verde - “Promover o quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” em 2001 pela Comissão Europeia (CE). Este documento destinava-se, primeiramente, a lançar um debate sobre o conceito de responsabilidade social das empresas (RSE) e, em segundo lugar, a identificar formas de criar uma parceria que permita o desenvolvimento de um quadro europeu para a promoção deste conceito (CE, 2002).

Em 2002, a CE publicou outro documento intitulado de “Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável”. Neste documento, que deu seguimento ao Livro Verde, a CE apresentou a estratégia da UE para promover a RSE (CE, 2002). Em 2006, a CE lançou um novo documento, designado de Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao comité económico e social Europeu- Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um Pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas (CE, 2006).

Em 2008, a consultora KPMG⁶ através de uma pesquisa internacional sobre relatórios de responsabilidade empresarial demonstrou que quase 80% das 250 maiores empresas a nível mundial emitiu relatórios de RS e que a introdução de informações de RS nos relatórios financeiros aumentou significativamente entre 2005 e 2008 (Lee & Carroll, 2011).

Em 2011, a KPMG voltou a realizar o mesmo estudo e conclui que o número de empresas que emitem relatórios de RS continuou a aumentar desde o último estudo realizado em 2008. Para a KPMG, a RS é considerada quase obrigatória para a maioria das empresas multinacionais e praticamente independente do local onde atuam em termos mundiais. Neste estudo a KPMG demonstrou que das 250 maiores empresas a nível mundial, 95% emite relatórios de RS, o que representa um aumento de 14% em relação a 2008 (KPMG, 2011).

Neste mesmo ano, a CE (2011) renovou a estratégia da UE para promover a responsabilidade social das empresas durante o período de 2011-2014 e apresentou um novo conceito de RSE, “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade”. De acordo com a CE (2011) a crise económica e as suas consequências sociais minaram, em certa medida, os níveis de confiança no sector empresarial e atraíram a atenção do público para o desempenho social e ético das empresas. Assim, com esta nova estratégia a CE tencionava criar condições propícias a um crescimento sustentável, a um comportamento responsável das empresas e à criação de emprego duradouro a médio e longo prazo.

Em 2012, vinte anos após a Cimeira da Terra, no Rio de Janeiro em 1992, os líderes mundiais voltaram a reunir-se para discutirem o compromisso com o desenvolvimento sustentável, quer analisando o que foi feito nas últimas décadas, quer refletindo sobre qual o caminho a seguir nos próximos anos. O Rio+20 contou com a presença de 50 mil participantes, entre sociedade civil, líderes empresariais e governos (Global Compact Network Portugal, 2012).

⁶ Consultado em www.kpmg.com a 20/8/2013.

2.3 A Responsabilidade Social Empresarial em Portugal

Portugal iniciou o seu processo de consciencialização relativamente à RSE um pouco mais tarde do que a maior parte dos países industrializados. Mas, especialmente desde o virar do milénio, são inúmeras as manifestações de que a RSE está no caminho da consolidação: nos meios de comunicação social, nos meios académicos e nos meios empresariais (Rego *et al.*, 2007).

Assim, em 1998, foi apresentado o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES) para 2000-2006, onde se pode observar a orientação para o desenvolvimento de um quadro de responsabilidade social num novo modelo de crescimento através dos seguintes pontos (Santos *et al.*, 2006):

1. Crescimento baseado na dinâmica das atividades;
2. Reforço da capacidade de inovação das empresas;
3. Dinamismo da rede social;
4. Adequada mobilização/exploração dos recursos naturais climáticos e de posicionamento geográfico;
5. Expansão e qualidade reforçada dos sistemas de educação e de formação.

Três anos mais tarde, após a publicação do “Livro Verde. Promover um quando europeu para a responsabilidade social das empresas” pela CE em 2001, ocorreram uma variedade de iniciativas a nível nacional. Podem ser identificadas (Seabra *et al.*, 2009):

- Iniciativas empresariais, tais como:
 - Certificação segundo normas estruturadas em domínios da RSE;
 - Relato de sustentabilidade segundo o modelo GRI ou outros;
- Projetos de investigação, divulgação e consolidação da responsabilidade social;

- Realização de eventos de debate numa perspetiva *multi-stakeholder*, entre as quais se poderão destacar pela abrangência das temáticas apresentadas:
 - A “Semana da Responsabilidade Social⁷”, uma organização da APEE (Associação Portuguesa da Ética Empresarial). A primeira edição foi realizada em 2006 e este ano foi realizada a oitava edição desta iniciativa da APEE (APEE, 2013).
 - O Fórum da RSO organizado pela AIP- Associação Industrial Portuguesa desde 2005 e em 2010 foi organizado o 4º fórum.

No início do milénio, no Plano Nacional de Emprego (PNE, 2003-2006) foram definidas diretrizes de apoio direto à promoção/implementação de estratégias de responsabilidade social nas empresas e diretrizes que indiretamente contribuem para a prossecução de uma estratégia de responsabilidade social das empresas (Santos *et al.*, 2006).

Em 2003, o Conselho Económico Social (CES) emitiu um Parecer de Iniciativa sobre “A Responsabilidade Social das Empresas” que pretendia responder ao repto lançado pelo Livro Verde da CE. Neste documento, foram apresentadas as intervenções do CES relativamente à noção de RSE, às dimensões de análise (interna e externa), às vantagens, aos princípios intervenientes da RSE e às iniciativas desenvolvidas em Portugal, com principal foco no esforço que deve ser realizado para integrar as PME nesta estratégia nacional (Santos *et al.*, 2006).

Foi também nesta década que várias organizações portuguesas começaram a trabalhar no desenvolvimento da responsabilidade social, como:

- A GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, fundado em Fevereiro de 2000⁸;

⁷ A Semana da Responsabilidade Social é um evento de referência nacional no âmbito das temáticas da Ética e da Responsabilidade Social. O evento é composto por várias conferências, palestras e mesas redondas, entre outros formatos e modelos de trabalho que propiciam a disseminação de conhecimentos e o aprofundamento dos temas.

⁸ Consultado em www.grace.pt a 18/9/2013.

- A APEE⁹ - Associação Portuguesa de Ética Empresarial, fundada em novembro de 2002;
- O BCSD Portugal¹⁰ - Conselho Empresarial para o desenvolvimento Sustentável, fundada em Outubro de 2002;
- A *Global Compact Network* Portugal (GCNP)¹¹ - É a rede portuguesa do *Global Compact*, que reúne os subscritores da iniciativa com sede ou que operam em Portugal. Foi fundada em 2007.

Em 2008 surgiu a primeira norma portuguesa de responsabilidade social, a NP 4469-1 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, publicada¹² pelo Instituto Português da Qualidade. Dois anos depois, foi criada a NP 4469-2, que se caracteriza como um guia de orientação para as empresas (Centro de responsabilidade e inovação social, 2012).

Será na década seguinte, em 2012, que três empresas portuguesas (Sonae, EDP – Energias de Portugal e Portugal Telecom) serão distinguidas no “Ranking - Empresas Mais Éticas do Mundo de 2012”, realizado pela *Ethisphere*¹³. A metodologia para a classificação neste *ranking* inclui uma análise de códigos de ética e histórico de eventuais litígios e infrações regulamentares; avaliação do investimento na inovação e em práticas empresariais sustentáveis; observação das atividades concebidas para melhorar a cidadania empresarial; e estudo das nomeações por quadros de topo, pares do setor, fornecedores e clientes (APEE, 2013)¹⁴.

⁹ Consultado em www.apee.pt a 18/9/2013.

¹⁰ Consultado em www.bcsdportugal.org. a 18/9/2013.

¹¹ Consultado em globalcompact.pt a 18/10/2013.

¹² Consultado em www.ipq.pt a 15/8/2013.

¹³ Instituto internacional líder na investigação das áreas da criação, do desenvolvimento e da partilha das melhores práticas na ética empresarial, responsabilidade social das empresas, anticorrupção e sustentabilidade. Consultado em ethisphere.com a 20/10/2013.

¹⁴ Consultado em www.apee.pt a 18/9/2013.

Neste mesmo ano, o primeiro-ministro, Pedro Passos Coelho, na conferência das Nações Unidas, Rio+20, destacou os progressos feitos em Portugal em torno da temática da economia verde. Salientou o avanço do processo de descarbonização no nosso país, com o aumento de produção de eletricidade com base em fontes de energia renovável, o que faz de nós o quinto país da União Europeia no ranking da produção energética a partir deste tipo de fontes. Passos Coelho também destacou o “número crescente de empresas a operar no *cluster* das renováveis, na gestão de resíduos e no setor da água” e que “são várias as empresas das mais avançadas a nível mundial na ecoeficiência e eco inovação, com elevados níveis de responsabilidade ambiental e social” (Global Compact Network Portugal, 2012).

No ano seguinte, em fevereiro de 2013, o Auditório do Parque de Exposições Aveiro receberia o evento “Estratégia Europeia de Responsabilidade Social e *United Nations Global Compact*”, organizado pelo *Global Compact Network Portugal*. A sessão foi aberta a toda a sociedade civil, e teve como pano de fundo a Estratégia Europeia de Responsabilidade Social 2011-2014 enquanto orientação para a execução de políticas de RS em todas as organizações, com especial enfoque nas empresas.¹⁵

¹⁵ Consultado em globalcompact.pt a 25/10/2013.

2.4 Algumas teorias, modelos e abordagens de Responsabilidade Social Empresarial

A literatura apresenta vários modelos e teorias de RSE. Neste tópico, será abordado, inicialmente, o modelo tridimensional de Carroll (1979), o primeiro modelo realizado para o desempenho social empresarial, onde foram definidos os quatro tipos de RSE, aí incorporados. De seguida, será referido o modelo de Wood (1991) também sobre o desempenho social empresarial e que se caracteriza como uma melhoria do modelo de Carroll (1979) e de outros autores, como, por exemplo Wartick e Cochran (1985). Também serão apresentados os quatro tipos de teorias relativas à RSE, publicados por Garriga e Melé (2004). Numa destas quatro teorias (integrativa), foi abordado o desempenho social das empresas e utilizados como referência, pelos autores, os modelos de Carroll (1979) e Wood (1991). Para a conclusão deste tópico, será mencionado e explicado um *Framework* desenvolvido por Joyce Falkenberg e Petter Brunsael (2011), onde foi analisado o desempenho social empresarial e considerados quatro possíveis resultados derivados das atividades de RSE.

2.4.1 Modelo tridimensional de Carroll para o desempenho social empresarial

Em 1979, Carroll apresentou o primeiro modelo conceptual do desempenho social empresarial, onde tentou refletir sobre as funções que deviam ser atribuídas relativamente à responsabilidade social. O modelo é apresentado na forma de uma matriz tridimensional, considerando-se, assim, as relações entre suas diferentes dimensões. Os três eixos resultantes determinam um espaço, na forma de um prisma retangular, onde cada desempenho da organização seria encontrado, dependendo, portanto, do número de questões aplicáveis (Valiente *et al.*, 2012).

Assim, Carroll (1979) considerou a natureza da RSE (económica, legal, ética e filantrópica) como primeira dimensão, como segunda dimensão, as questões sociais onde

as empresas estão envolvidas (por exemplo: discriminação, meio ambiente, consumismo, segurança, entre outros) e como terceira e última dimensão, a Filosofia da capacidade de resposta, onde foi considerado o grau de compromisso da empresa com a responsabilidade social, incluindo os diferentes níveis de resposta às exigências sociais (reação, defesa, acomodação e pro atividade) (Carroll, 1979).

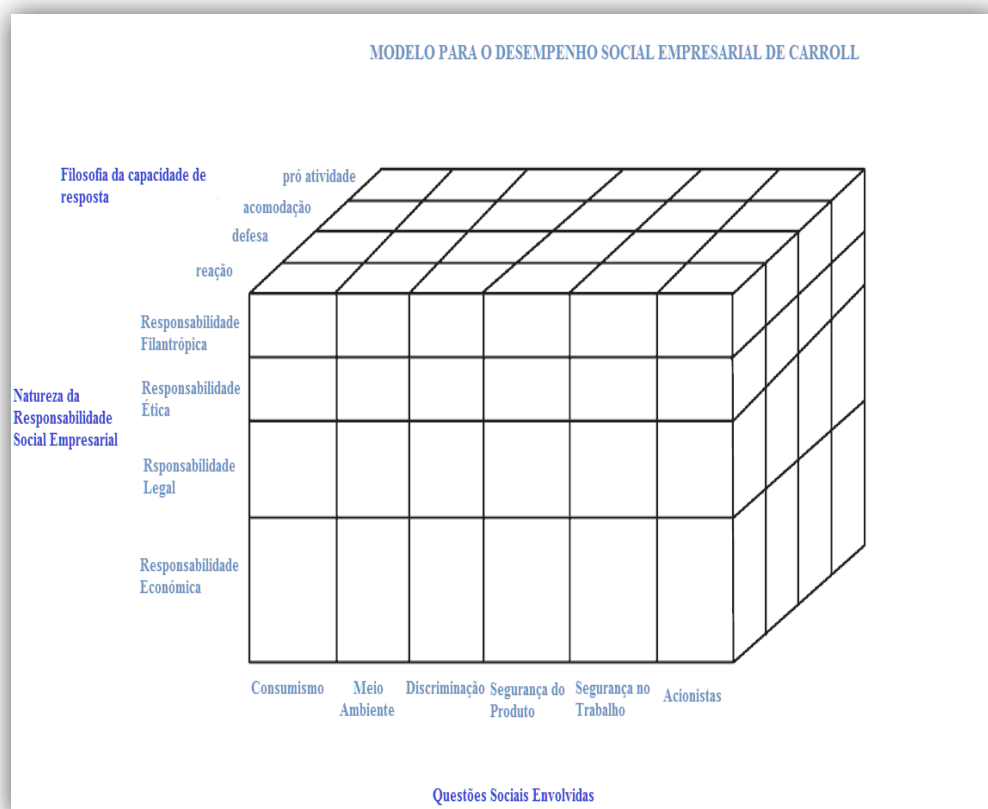


Figura 1- Modelo do Desempenho Social Empresarial. Adaptado de Carroll (1979).

Na primeira dimensão deste modelo, as categorias da RSE, foram consideradas quatro tipos de RSE: a econômica, a legal, a ética e a discricionária, intrínsecas ao modelo do desempenho social das empresas (Carroll, 1979).

A primeira categoria que Carroll (1979) delineou foi a responsabilidade de natureza econômica, o que implica, por exemplo, proporcionar aos proprietários e acionistas um

retorno sobre o investimento, a criação de postos de trabalho, remunerações justas para os colaboradores, descoberta de novos recursos, a promoção do avanço tecnológico e a inovação e, por último, a criação de novos produtos e serviços. Nesta perspetiva, as empresas caracterizam-se como a unidade económica básica na sociedade e todas as suas outras funções estão baseadas nesta suposição fundamental (Carroll, 1979; Jamali, 2008).

Em segundo lugar, encontra-se a responsabilidade legal que implica as expectativas de conformidade legal e de atuar de acordo com as “regras do jogo”. Nesta perspetiva, a sociedade espera que as empresas cumpram a sua missão económica no âmbito dos requisitos legais, estabelecidos pelo sistema legal da sociedade (Carroll, 1979; Jamali, 2008).

As duas responsabilidades seguintes representam uma tentativa de especificar a espécie ou a natureza das responsabilidades que ultrapassam a obediência à lei (Carroll, 1999).

Neste sentido, temos a responsabilidade ética que ultrapassa o cumprimento das leis, ou seja, abrange as atividades que não são necessariamente codificadas em leis, mas que, no entanto, a sociedade espera que sejam realizadas pelas empresas. No entanto, uma limitação a este tipo de responsabilidade é a sua definição ofuscada o que, conseqüentemente, faz com que esta responsabilidade seja das mais difíceis para as empresas lidarem (Carroll, 1979).

Dentro desta mesma linha, surge o último tipo de responsabilidade - a discricionária. Esta responsabilidade é voluntária, e a decisão de assumi-la é guiada apenas pelo desejo de uma empresa participar na vida social, decidindo quais as atividades ou contribuições que vão fornecer à sociedade. Estas atividades não são obrigatórias, nem exigidas pela lei. Exemplos de tais atividades podem incluir contribuições filantrópicas, tentativas de aumento das taxas de alfabetização, providenciar creches para os filhos das colaboradoras, entre outros. Este tipo de responsabilidade é a mais polémica de todas, devido ao facto de ter como implicação a colisão com a orientação económica e lucrativa da empresa (Carroll, 1979; Jamali, 2008).

Em 1991, Carroll aplicou estes quatro tipos de responsabilidade (cada uma compreende um componente básico da responsabilidade social total de uma empresa) numa pirâmide. Nesta pirâmide, a responsabilidade económica é representada na base, em segundo lugar a legal, seguida da ética e, por último a filantrópica (componente anteriormente denominada discricionária por *Carroll* (Rego *et al.*, 2007)), que é representada no topo da pirâmide (Carroll, 1991). Uma configuração piramidal sugere que as responsabilidades do topo da hierarquia sejam mais importantes do que as da base (Rego *et al.*, 2007). Esta pirâmide da responsabilidade social empresarial pode ser visualizada na figura 2:

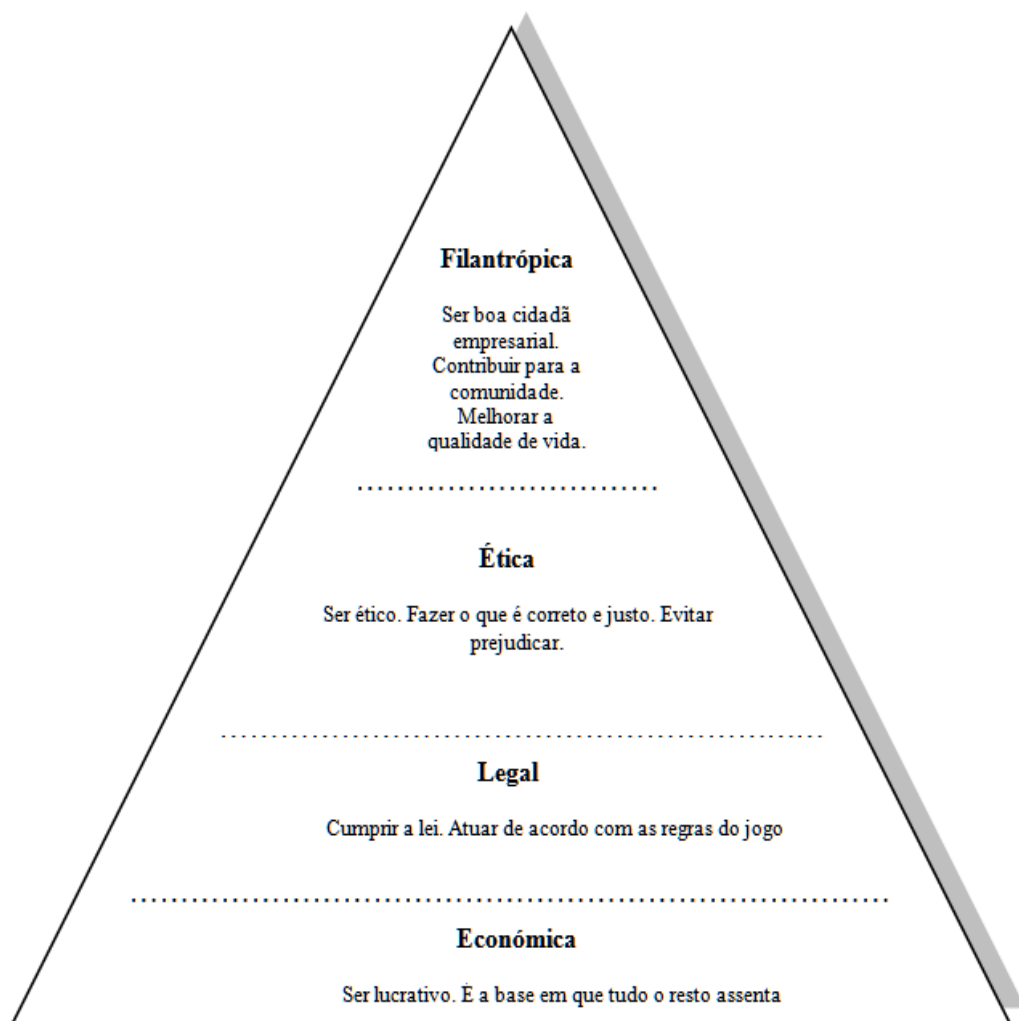


Figura 2- Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial. Adaptado de Carroll (1991) e de Rego *et al.* (2007).

Carroll (1999) referiu que os gestores ou as empresas que se dedicassem ao desempenho social necessitavam de ter, em primeiro lugar, conhecimento sobre a abordagem básica de RSE, em segundo, a compreensão/enumeração das questões onde exista uma responsabilidade social (ou, em termos modernos, os interessados com quem a empresa tinha uma responsabilidade, relacionamento, ou dependência) e, em terceiro, a especificação da filosofia da capacidade de resposta às questões (Carroll, 1999).

2.4.2 Modelo do Desempenho social empresarial de Wood

Na análise ao desempenho social empresarial existem algumas alternativas à abordagem proposta por Carroll (1979) (Valiente, *et al.*, 2012).

Assim em 1991, Wood examinou o modelo do desempenho social e introduziu melhorias importantes, que iam, para além da identificação dos diferentes tipos de responsabilidades, no sentido em que examinava as questões relacionadas com os princípios motivadores de um comportamento responsável, dos processos da capacidade de resposta e dos resultados do desempenho social (Jamali, 2008).

De acordo com Wood (1991) o desempenho social da empresa caracteriza-se como uma configuração dos princípios de responsabilidade social empresarial, dos processos da capacidade de resposta do desenvolvimento social e das políticas, dos programas, e de como os resultados observáveis se relacionam com as relações sociais da empresa (Wood, 1991).

Este modelo do desempenho social empresarial considera três dimensões: os princípios que motivam as ações de RSE, os processos de resposta social e, por último, e os resultados do comportamento empresarial (Wood, 1991).

Como pode ser observado da tabela 1, Wood (1991) considerou que os princípios que motivam ações de responsabilidade social de uma empresa estão divididos em três níveis de análise: institucional, organizacional e individual.

Assim, a motivação para as ações de RSE pode resultar do princípio da legitimidade (nível institucional), ou seja, através do desejo de manter a credibilidade e legitimidade como um ator socialmente responsável num ambiente partilhado. Alternativamente, a motivação poderia decorrer de um princípio organizacional de responsabilidade pública, particularmente pelos resultados relacionados com as áreas primárias e secundárias da empresa. Finalmente, a motivação poderia resultar de escolhas individuais dos gerentes, das suas preferências pessoais de responsabilidade e das suas inclinações. Também é possível existir uma interatividade entre estes princípios (Jamali, 2008).

Tabela 1- Modelo do desempenho social empresarial. Adaptado de Wood (1991).

<i>Princípios de RSE</i>
Princípio Institucional: a legitimidade
Princípio Organizacional: a responsabilidade pública
Princípio Individual: a gestão discricionária
 <i>Processos de resposta social</i>
Avaliação Ambiental
Gestão de <i>Stakeholders</i>
Gestão de Questões
 <i>Resultados do comportamento empresarial</i>
Impactos sociais
Programas sociais
Políticas sociais

Os processos de capacidade de resposta compreendem três aspetos – a avaliação ambiental, a gestão dos *stakeholders* e a gestão de problemas, que estão efetivamente

interligados. A capacidade de resposta está enraizada no conhecimento sobre o ambiente externo e numa rigorosa exploração/análise ambiental. Assim, este conhecimento pode ser utilizado para conceber estratégias de adaptação ao meio ambiente ou, inversamente mudá-las. A gestão das partes interessadas é outro princípio da capacidade de resposta e pode ser investigado através de uma análise a determinados tipos de ferramentas de gestão dos *stakeholders* (por exemplo, questionários de colaboradores). Em relação à gestão de questões implica, por outro lado, uma investigação do método utilizado pela empresa para formular e acompanhar as respostas para as questões sociais (Jamali, 2008).

A terceira dimensão caracteriza-se pelos resultados. Estes estão divididos em três tipos: os impactos sociais do comportamento da empresa, os programas que as empresas utilizam para implementarem a responsabilidade e as políticas desenvolvidas pelas empresas para lidarem com as questões sociais e com as partes interessadas (Wood, 1991).

O impacto positivo ou negativo no comportamento das empresas deve ser objetivamente avaliado (impacto positivo, por exemplo, na oferta de postos de trabalho, na criação de riqueza ou na inovação tecnológica e impacto negativo, como nos resíduos tóxicos ou nos pagamentos ilegais a políticos) (Jamali, 2008). Assim, para um investigador avaliar o desempenho social de uma empresa, deverá examinar o grau em que os princípios de responsabilidade social motivam as ações tomadas pela empresa, o grau de utilização dos processos socialmente responsáveis, a existência e a natureza das políticas e programas destinados a gerir as relações sociais da empresa e os impactos sociais, ou seja, os resultados observáveis das ações da empresa, dos programas e das políticas (Wood, 1991).

Os resultados, no modelo de Wood (1991), representam uma crítica a uma parte que falhou em modelos anteriores do desempenho social empresarial, como por exemplo o modelo de Carroll em 1979 (revisto anteriormente), que não continha uma variável de resultados. Wood (1991) acreditava que o que contava em termos de desempenho e de resultados era o que acontecia devido ao que as empresas e seus colaboradores faziam. Em suma, o modelo de Wood (1991) assume que as ações da empresa têm consequências para as partes interessadas e para a sociedade (“desempenho social”) (Wood, 2010).

Em 1994, o modelo foi revisto pelo autor (Wood, 2010). Este está representado na tabela 2.

Tabela 2- Modelo de Wood (1991). Adaptado de Wood (2010).

Princípios de RSE	→	Processos de resposta social	→	Resultados e impactos do desempenho
<p>Legitimidade:</p> <p>Empresas que abusam do poder que a sociedade lhes concede irão perder esse poder.</p>		<p>Avaliação Ambiental:</p> <p>Reunir as informações necessárias para compreender e analisar os ambientes sociais, políticos, legais e éticos da empresa</p>		<p>Efeitos nas pessoas e nas organizações.</p>
<p>Responsabilidade pública:</p> <p>Empresas são responsáveis pelos resultados relacionados com as suas áreas (primárias e secundárias) de envolvimento com a sociedade.</p>		<p>Gestão de Stakeholders:</p> <p>Envolvimento ativo e construtivo nas relações com as partes interessadas.</p>		<p>Efeito nos ambientes naturais e físicos.</p>
<p>Gestão discricionária:</p> <p>Gestores e outros colaboradores são atores morais e têm o dever de exercer um poder discricionário para a responsabilidade social, e os resultados éticos.</p>		<p>Gestão de problemas/ assuntos Públicos:</p> <p>Um conjunto de processos que permitem que uma empresa identifique, analise e atue nas questões sociais ou políticas que possam afetá-la significativamente.</p>		<p>Efeitos nos sistemas sociais e instituições</p>

2.4.3 As teorias de Garriga & Melé

Em 2004, Garriga e Melé criaram uma das classificações mais abrangentes sobre as teorias de RSE (Okoye, 2009), caracterizada como uma das propostas mais benéficas para a classificação das abordagens de RSE, segundo a perspectiva de Rego *et al.* (2007). Deste modo, de acordo com Garriga e Melé (2004) existem de quatro principais tipos de teorias de RSE, com os seus subgrupos. Assim, são consideradas as seguintes (Tabela 3):

- Teorias Instrumentais;
- Teorias Integrativas;
- Teorias Políticas;
- Teorias Éticas.

Tabela 3- Teorias da Responsabilidade Social das empresas. Adaptado de Rego *et al.*, (2007) e Garriga & Melé (2004).

Teorias	Pergunta subjacente	Abordagens	Breve definição	Referência
Instrumentais Foco: atividades sociais que conduzem ao alcance dos objetivos económicos e financeiros.	Que atividades sociais a empresa deve realizar para alcançar as suas finalidades económicas e financeiras?	Maximização de valor para o acionista	A empresa pode/deve investir em atividades sociais (incluindo filantrópicas), desde que contribuam para aumentar os lucros. Atividades sociais que não cumprem esse critério não são legítimas.	Friedman (1970), Jensen (2000)
		Estratégias para a vantagem competitiva	A empresa pode/deve levar a cabo atividades de RS desde que, desse modo, melhorem o contexto competitivo em que se insere. (exemplo: investimento e fomento das competências profissionais dos membros da comunidade.	Porter e Kramer (2002), Hart (1995), Litz (1996) Prahalad e Hammond (2002), Hart e Christensen (2002),
		Marketing de causas	A empresa pode/deve apoiar causas /eventos, que melhorem a sua imagem e reputação e que permitam maior atividade aquisitiva dos clientes.	Prahalad (2003)

<p>Políticas</p> <p>Foco: uso responsável do poder de negócios na arena política.</p>	<p>Como é que as empresas podem usar responsabilmente o poder de que dispõem na sociedade e na arena política?</p>	<p>Constitucionalismo empresarial</p> <p>Teoria do contrato social integrativo</p>	<p>A empresa detém poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Por isso deve atuar responsabilmente da gestão desse poder.</p> <p>Entre a empresa e a sociedade existe um contrato social implícito que a empresa deve observar.</p>	<p><i>Davis</i> (1960, 1967)</p> <p><i>Donaldson e Dunfee</i> (1994, 1999)</p>
<p>Integrativas</p> <p>Foco: integração da procura/exigência social.</p>	<p>Como é que as empresas podem integrar as solicitações sociais no seu processo decisório e nas suas orientações?</p>	<p>Gestão de assuntos sociais</p> <p>Responsabilidade pública</p> <p>Gestão dos <i>stakeholders</i></p> <p>Desempenho social da empresa</p>	<p>A empresa deve atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas de desempenho social que a envolvente lhes endereça.</p> <p>A empresa tem responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas.</p> <p>Uma gestão apropriada requer que a empresa faça gestão equilibrada dos interesses dos vários <i>stakeholders</i>, e não apenas dos relativos acionistas/proprietários.</p> <p>Uma empresa socialmente responsável é a que cumpre responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias.</p>	<p><i>Sethi</i> (1975), <i>Ackerman</i> (1973), <i>Jones</i> (1980), <i>Vogel</i> (1986), <i>Wartick e Mahon</i> (1994)</p> <p><i>Preston e Post</i> (1975, 1981)</p> <p><i>Mitchell et al.</i> (1997), <i>Agle e Mitchell</i> (1999), <i>Rowley</i> (1997)</p> <p><i>Carroll</i> (1979), <i>Wartick e Cochran</i> (1985), <i>Wood</i> (1991)</p> <p><i>Swanson</i> (1995)</p>

<p>Éticas</p> <p>Foco: o que é correto fazer para alcançar o bem da sociedade.</p>	<p>Quais os princípios éticos que as empresas devem seguir? O que é correto que façam para o bem da sociedade?</p>	<p>Teoria normativa dos <i>stakeholders</i></p>	<p>Os <i>stakeholders</i> têm interesses legítimos na ação da empresa. A empresa deve responder a esses interesses, independentemente se daí provirem ou não efeitos positivos para os acionistas/proprietários. Entre os princípios que devem nortear as relações com os <i>stakeholders</i>, encontram-se a justiça, o benefício mútuo e a cooperação.</p>	<p><i>Freeman</i> (1984, 1994), <i>Evan e Freeman</i> (1988), <i>Donaldson e Preston</i> (1995), <i>Freeman e Phillips</i> (2002), <i>Phillips et al.</i> (2003)</p>
		<p>Direitos universais</p>	<p>A empresa deve obedecer aos direitos humanos universais, respeitando, acima de tudo, a dignidade das pessoas.</p>	<p><i>The Global Sullivan Principles</i> (1999), <i>UN Global Compact</i> (1999)</p>
		<p>Desenvolvimento sustentável</p>	<p>A empresa deve procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade, acautelando os direitos das gerações futuras.</p>	<p><i>Brutland Report</i> (1987), <i>Gladwin e Kennelly</i> (1995)</p>

Posto isto, as Teorias Instrumentais visam o alcance dos objetivos económicos e financeiros para a organização e as atividades de RSE são consideradas como uma ferramenta estratégica para estes fins, auxiliando na melhoria do desempenho económico e financeiro da organização (Garriga & Melé, 2004).

A visão de Friedman (1970), já citada no tópico anterior, vai de encontro a esta teoria, na medida em que, para ele a única responsabilidade da empresa para com a sociedade era a maximização de lucro para os acionistas, em consonância com as leis e costumes éticos do país (Friedman (1970) citado por Garriga & Melé, 2004).

Um investimento adequado em atividades de responsabilidade social, incluindo as de filantropia também são aceitáveis desde que contribuam para o incremento do lucro da empresa (Garriga & Melé, 2004) – seja porque a reputação da empresa aumenta, os clientes ficam mais propensos à compra dos produtos da empresa, ou os trabalhadores da

comunidade circundante adquirem recursos e competências de trabalho que podem redundar em benefícios para a empresa (Rego *et al.*, 2007).

Assim, de acordo com objetivo económico de cada organização podem ser identificados três grupos de teorias instrumentais:

- A maximização de valor para o acionista;
- As estratégias para o alcance de vantagens competitivas;
- O Marketing de Causas.

As Teorias Políticas concentram-se no poder que as empresas apresentam, mais especificamente, nas interações e nas conexões estabelecidas com a sociedade e nas suas responsabilidades no campo político (Garriga & Melé, 2004), ou seja, procuram responder à questão de saber como as empresas devem responder a essa inerente responsabilidade (Rego *et al.*, 2007).

Segundo os autores, existem uma variedade de abordagens nesta área mas a cidadania empresarial e o constitucionalismo empresarial podem ser distinguidos (Garriga & Melé, 2004).

O grupo de Teorias Integrativas observa como a empresa integra as exigências sociais, mencionando que, a continuidade, o desenvolvimento e a existência da empresa dependem da sociedade.

As exigências sociais são geralmente consideradas pela forma como a sociedade interage com a empresa. Deste modo, consideram que a organização deve ter em conta as exigências sociais e integrá-las para que o negócio funcione de acordo com os valores sociais.

Por fim, as Teorias Éticas compreendem que o relacionamento entre as organizações e a sociedade é incorporado com os valores éticos, ou seja, uma visão na perspectiva ética da RSE.

Assim, de acordo com Garriga e Melé (2004) as atividades de responsabilidade social empresarial devem ser aceites como uma obrigação ética e primordial para a organização.

2.4.4 A *Framework* de *Falkenberg e Brunsael*

De acordo com Falkenberg e Brunsael (2011), para muitas empresas o foco na RSE consiste em demonstrar aos seus *stakeholders* que a empresa tem preocupações com questões sociais e ambientais. No entanto, as empresas ao adotarem as atividades de RS podem também ter como expectativa o aumento dos seus resultados. A relação entre o desempenho da empresa e a RSE é um assunto que tem sido alvo de várias pesquisas e é com base nele que os autores fundamentam o seu estudo (Falkenberg & Brunsael, 2011).

Para a construção/desenvolvimento do *Framework* os autores apoiaram-se num estudo realizado por Barney (1991).

Barney (1991) desenvolveu um *Framework* que analisava os recursos e capacidades das empresas. Este fundamentava-se em quatro tipos de questões:

- Questão do valor;
- Questão da raridade;
- Questão da imitabilidade;
- Questão da organização.

Deste modo, a definição de cada um destes quatro conceitos segundo *Barney* (1991) é:

- Valor: um recurso ou capacidade é valioso se ajuda a empresa a responder às ameaças ambientais e às oportunidades (explorar oportunidades e neutralizar as ameaças).
- Raridade: um recurso raro é aquele que é controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes.
- Inimitabilidade: o recurso não é capaz de ser imitado, obtido, ou desenvolvido por outras empresas.
- Organização: as políticas e procedimentos da empresa estão organizadas de forma a apoiar a exploração do seu valor, da sua raridade e de recursos dispendiosos para imitar.

Barney (1991) afirmava que quando um recurso ou capacidade é valioso, raro e não imitável, a empresa detém de uma vantagem estratégica e se para além destes fatores a empresa é organizada a vantagem estratégica poderá ser sustentável.

Falkenberg e Brunsael (2011) no desenvolvimento do seu estudo consideraram quatro tipos de resultados derivados das atividades de RSE para a construção do seu *Framework*:

- Desvantagem estratégica;
- Necessidade estratégica;
- Vantagem estratégica temporária;
- Vantagem estratégica.

Através do *Framework*, os autores sugerem que como resultados da RSE existe uma necessidade estratégica ou uma vantagem temporária, em para além da vantagem estratégica.

Em seguida, e em consonância com os autores, procede-se à explicação dos resultados das atividades de RS:

- **Desvantagem Estratégica. Não adiciona Valor?**

As empresas necessitam de avaliar as suas atividades de responsabilidade social para descobrirem se estas acrescentam valor (Porter & Kramer, 2006). Se não o fizerem, pode originar uma desvantagem estratégica, por usarem recursos que podem ser melhor colocados noutra sítio (Falkenberg & Brunsael, 2011).

A RSE é muito mais do que um custo, uma restrição, ou um ação de caridade. Pode ser uma fonte de oportunidade, de inovação, e uma vantagem competitiva. As atividades de responsabilidade social devem estar relacionadas com a estratégia e com as operações de uma empresa. O teste essencial que deve guiar a RSE não é se a causa é digna, mas se

apresenta uma oportunidade para criar valor partilhado, ou seja, um benefício significativo também para a sociedade, que é preciosa para o negócio (Porter & Kramer, 2006).

No entanto, o que adiciona valor nem sempre é fácil de ser determinado (Falkenberg & Brunsael, 2011).

De acordo com Barney (1991), um recurso ou capacidade é valioso se permite à empresa responder às oportunidades e às ameaças ambientais, explorar as oportunidades e neutralizando as ameaças.

Assim segundo Falkenberg e Brunsael (2011), as empresas devem avaliar suas atividades de responsabilidade social, em relação ao valor que estas criam tanto para a empresa como para a sociedade. Se não criarem valor, não aumentará o seu desempenho, podendo mesmo este diminuir.

- **Necessidade Estratégica. Valioso mas não é Raro?**

Alguns recursos podem agregar valor para a empresa, mas não são raros e a maioria das empresas que necessitam destes recursos podem obtê-los (Falkenberg & Brunsael, 2011).

Neste tópico os autores consideraram como questões de necessidade estratégica: a normalização (se a empresa apresentava alguma certificação), ou se as atividades de responsabilidade social estão diretamente relacionadas com a redução de custos da empresa e por último, se existe a pressão ou exigências pelos seus *stakeholders*.

Em suma, as empresas devem verificar se existem atividades de responsabilidade social que são necessárias, de acordo com a sua indústria, o seu ambiente, ou os seus *stakeholders*. Estas atividades tornam-se necessárias, e apesar de não conduzirem a uma vantagem competitiva, a empresa não apresentando essas atividades pode originar uma desvantagem estratégica (Falkenberg & Brunsael, 2011).

- **Vantagem Estratégica Temporária. Valioso e Raro – Mas pode ser Imitado?**

A imitação das atividades de responsabilidade social empresarial estão diretamente relacionadas com a questão da vantagem estratégica temporária para a empresa (Falkenberg & Brunsael, 2011).

As empresas podem ser “pioneiras” nas suas atividades de RSE. Se essas atividades, de alguma forma, agregam valor para a empresa e não podem ser copiadas imediatamente, podem ser uma fonte de vantagem estratégica, até serem imitadas ou substituídas. Ou seja, as empresas adquirem uma vantagem estratégica temporária a partir do momento que se torna possível imitar estas atividades por outras empresas (Falkenberg & Brunsael, 2011).

- **Vantagem Estratégica. Como aproveitar as atividades de RSE de forma a adquirir uma Vantagem competitiva Sustentável?**

Um foco importante nas atividades de responsabilidade social, é a forma como estas podem ser aproveitadas pela empresa. Isto sugere que não basta ser bom, mas que a reputação de ser bom, pode ser usada de forma a alcançar uma firme vantagem competitiva sustentável (Falkenberg & Brunsael, 2011).

As atividades de responsabilidade social, que resultam no desenvolvimento de uma boa reputação para uma empresa, são muitas vezes difíceis de imitar. Para uma reputação ser difícil de imitar implica que esta não se baseie numa única atividade de RSE, mas um programa de atividades, muitas vezes com base nos valores da empresa (Falkenberg & Brunsael, 2011).

Neste sentido, as empresas que têm uma boa reputação de acordo com as suas atividades de responsabilidade social, aproveitaram os recursos e, assim, podem esperar alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

As empresas necessitam de reconhecer a inimitabilidade, bem como, o incremento de atividades de responsabilidade social necessárias para liderar uma vantagem competitiva sustentável, que pode estar relacionada à reputação da empresa, construída através de um programa de atividades de RSE (Falkenberg & Brunsael, 2011).

2.5 A Normalização na Responsabilidade social das empresas

A Organização Internacional de Normalização (ISO)¹⁶ define “norma” como um documento que fornece requisitos, especificações, diretrizes ou características que podem ser usados de forma consistente para assegurar que os materiais, os produtos, os processos e os serviços são adequados para o propósito de uma organização.

Durante muito tempo não existiu qualquer corpo normativo ou referencial que permitisse às empresas sistematizar os seus relatos de responsabilidade social de acordo com uma determinada lógica narrativa. Nos últimos anos esta situação tem evoluído bastante, sendo que hoje já existe normalização para RSE (Caseirão, 2012).

A normalização em RS tem vindo assumir um papel relevante no contexto internacional, enquanto instrumento cujo intuito é o de alinhar as práticas das organizações com um novo modelo de desenvolvimento, assente na ética e no diálogo com os *stakeholders* (Ramalho *et al.*, 2009).

Neste sentido, procede-se a uma breve descrição das normas mais utilizadas na RSE.

2.5.1 A Norma Social Accountability 8000 - SA8000

Em 1997, a SAI (*Social Accountability International*), anteriormente designada CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*), lançou a norma SA8000 - *Social Accountability 8000* (Caseirão, 2012). A SAI é uma organização internacional, não-governamental, com múltiplos *stakeholders* e tem como objetivo a melhoria dos postos de trabalho e das comunidades através do desenvolvimento e implementação de normas socialmente responsáveis¹⁷.

A SA8000 é uma norma voluntária e está fundamentada nas convenções da OIT - Organização Internacional do Trabalho, da ONU - Organização das Nações Unidas e da

¹⁶ Consultado em www.iso.org a 15/9/2013.

¹⁷ Consultado em www.sa-intl.org a 8/8/2013.

Declaração Universal dos Direitos Humanos (SAI, 2008). Atualmente estas convenções são usadas por empresas e governos em todo o mundo e são reconhecidas como um dos padrões mais fortes em locais de trabalho¹⁸.

Esta norma está orientada para o desenvolvimento da capacidade competitiva de qualquer organização que, voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo¹⁹. Tem como objetivo a verificação da conformidade das práticas laborais e é um padrão ético que orienta as organizações através de uma política da RS e de apoio técnico. A implementação e certificação da SA8000 obriga a uma total transparência das atividades das empresas, oferecendo mais segurança aos investidores e uma maior valorização da imagem da empresa (SGS Portugal, 2009).

Esta norma baseia-se em nove requisitos que se aplicam universalmente, independentemente do tamanho da empresa, localização geográfica ou setor industrial (SAI, 2008):

- Não permissão do trabalho infantil;
- Não permissão do trabalho forçado;
- Permitir condições de saúde e segurança nos postos de trabalho;
- Liberdade de associação e negociação coletiva;
- Não discriminação de qualquer espécie (género, raça, nacionalidade, religião, sexo, política ou deficiência física);
- Não permissão de práticas disciplinares;
- Controlo dos horários de trabalho;
- Adequação das remunerações;
- Manutenção e cumprimento de um adequado sistema de gestão.

¹⁸ Consultado em www.sa-intl.org a 8/8/2013.

¹⁹ Consultado em www.apcer.pt a 8/8/2013.

De acordo com a APCER²⁰, as principais vantagens da implementação e consequente certificação de sistemas de gestão de acordo com a SA 8000 são:

- Referencial de reconhecimento internacional, no âmbito da responsabilidade social;
- Aumento da produtividade;
- Diminuição da conflituosidade laboral;
- Credibilização da marca;
- Melhoria da imagem;
- Diferenciação positiva face à concorrência;
- Diminuição das taxas de absentismo;
- Aumento do envolvimento dos trabalhadores.

Através de uma consulta ao *website*²¹ da SAAS (*Social Accountability Accreditation Services*²²) foi possível observar a evolução do número de instalações certificadas na SA8000 desde 1998 até finais de junho deste ano e constatar o seu aumento significativo.

Isto pode ser observado na figura 3, realizado através dos dados consultados.

²⁰ Consultado em www.apcer.pt a 8/8/2013.

²¹ Consultado em www.saasaccreditation.org a 8/8/2013.

²² A SAAS (Serviços de Acreditação de Responsabilidade Social) é uma agência de acreditação estabelecida para credenciar e fiscalizar as organizações como certificadoras de cumprimento de normas sociais, incluindo a SA8000 nas condições éticas de trabalho. Inicialmente, em 1997 era um departamento dentro da SAI, passando em 2007 a organização sem fins lucrativos.

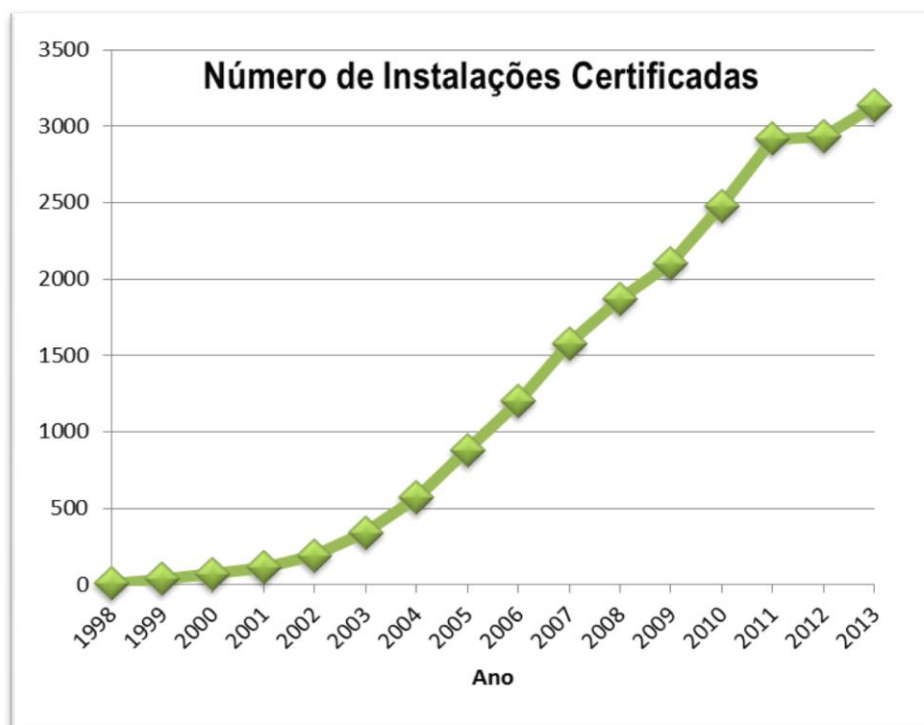


Figura 3- A evolução do número de instalações certificadas na norma SA8000.

De acordo com uma análise de dados e de uma análise estatística realizada pela SAAS a 30 de Junho de 2013, foi possível verificar que o número total de certificados emitidos da norma SA8000 até à data era de 3231 representado em 72 países e em 65 indústrias, empregando assim, aproximadamente 1,9 milhões de colaboradores.

A nível nacional o panorama até ao momento foi de 37 instalações certificadas, empregando assim, 16 347 colaboradores.

Em 2002 a Novadelta²³ S.A. foi a primeira empresa portuguesa a implementar esta certificação, sendo reconfirmada, em 2003, como a única empresa portuguesa com esta certificação.

²³ Consultado em www.delta-cafes.pt a 20/8/2013.

2.5.2 A Norma Accountability Principles Standards - AA1000APS

A norma AA1000APS foi lançada em 2008 pela *AccountAbility*²⁴, uma rede mundial sem fins lucrativos, criada em 1995, com representantes em Londres, Washington, Pequim, Genebra, São Paulo e São Francisco, com o objetivo de promover as inovações em matéria de prestação de contas que promovam o desenvolvimento sustentável. Esta entidade trabalha com empresas, governos e organizações da sociedade civil para desenvolver práticas empresariais responsáveis e modelos de governo cooperativos entre instituições públicas e privadas (AccountAbility, 2008).

A *AccountAbility* já tinha emitido em 2003 a norma AA1000- *Assurance Standard* (AA1000AS), que tratava exclusivamente da certificação do relato do desempenho social (Caseirão, 2012).

Em 2008 foi realizada a segunda edição desta norma passando a AA1000AS (2008). Neste mesmo ano, decidiram realizar uma norma separada com Princípios AA1000 da *AccountAbility* de forma a permitir uma aplicação mais abrangente e para facilitar a sua utilização durante o processo de *assurance* (métodos e processos aplicados para avaliar a fiabilidade da informação divulgada por uma organização relativamente ao desempenho em sustentabilidade, bem como aos sistemas, informações e processos subjacentes, de acordo com critérios e normas adequados) (AccountAbility, 2008).

Neste seguimento, a norma AA1000APS - *Accountability Principles Standards*, produto deste consenso inclui três princípios:

- O Princípio base da Inclusão;
- O Princípio da Relevância;
- O Princípio da Responsabilidade.

A Inclusão caracteriza-se como princípio base, porque é necessário para o alcance da Relevância e da Responsabilidade. Os três princípios (em conjunto) servem de base à realização da prestação de contas.

²⁴ Pode ser consultado em www.accountability.org a 8/8/2013

Breve caracterização de cada um dos princípios da AA1000APS (AccountAbility, 2008):

Princípio da Inclusão - Para uma organização que aceita prestar contas perante aqueles sobre os quais causa impacto e ou que causam impacto sobre a organização, a inclusão consiste na participação dos *stakeholders* no desenvolvimento de uma resposta estratégica e responsável em relação à sustentabilidade. A Inclusão caracteriza-se como o compromisso de ser responsável para com aqueles a que organização causa algum impacto e ou que causam impacto na organização, permitindo que participem na identificação de problemas e contribuam para as soluções. Consiste na cooperação a todos os níveis, nomeadamente em matéria do modelo de governo, de forma a alcançar melhores resultados.

Princípio da Relevância - consiste em determinar o relevo material e a significância de um assunto para uma organização e respetivos *stakeholders*. Um assunto materialmente relevante é aquele que influencia as decisões, as ações e o desempenho de uma organização e dos seus *stakeholders*.

Princípio da Responsabilidade - consiste na capacidade de resposta de uma organização às preocupações das partes interessadas que afetam o seu desempenho sustentável e é concretizada através de decisões, ações e desempenho, bem como através da comunicação com as partes interessadas. A Responsabilidade é a maneira como uma organização evidencia a resposta aos *stakeholders* e que lhes presta contas.

O valor destes princípios reside na sua ampla abrangência e na flexibilidade da sua aplicação. Exigem que a organização se envolva de forma ativa com os seus *stakeholders*, identifique e compreenda por completo os assuntos da sustentabilidade que terão um impacto no seu desempenho, nomeadamente a nível económico, ambiental, social e financeiro de longo prazo, usando posteriormente esta informação para desenvolver estratégias de negócio e traçar objetivos de desempenho de uma forma responsável. Tendo em conta que são princípios e não regras prescritivas, estes permitem à organização centrar-se naquilo que é relevante para a sua visão e desenvolver uma estrutura que permita identificar e agir de acordo com as oportunidades, bem como gerir riscos e conformidade não-financeiros.

2.5.3 A Norma ISO 26000:2010 - *Social Responsibility*

A norma ISO 26000 foi publicada em 2010 pela Organização Internacional de normalização (*International Organization for Standardization* - ISO). Esta organização foi fundada 1947 e desenvolve normas internacionais. Até ao momento publicou mais de 19 500 normas internacionais que abrangem quase todos os aspetos da tecnologia e de negócios²⁵.

A ISO 26000: 2010 é uma norma internacional de carater voluntário, não certificável e caracteriza-se como um guia de responsabilidade social para todo o tipo de organizações (independentemente da dimensão ou localização), fornecendo orientação sobre como empresas e organizações podem operar de forma socialmente responsável. Ou seja, como agir de forma ética e transparente, contribuindo para a saúde e o bem-estar da sociedade.

O guia de responsabilidade social incide sobre (ISO 26000, 2010):

1. Conceitos, termos e definições relacionadas com responsabilidade social;
2. Antecedentes, tendências e características da responsabilidade social;
3. Princípios e práticas relacionadas com a responsabilidade social;
4. Temas centrais e questões de responsabilidade social;
5. Integração, implementação e promoção de um comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio das suas políticas e práticas dentro da sua esfera de influência;
6. Identificação e envolvimento com as partes interessadas;
7. Comunicação dos compromissos, do desempenho e de outras informações relacionadas com a responsabilidade social.

²⁵ Consultado em www.iso.org a 15/9/2013.

Com a implementação desta norma a empresa pode adquirir benefícios em relação a percepção e à realidade do desempenho da sua responsabilidade social, tais como (ISO 26000, 2010):

- Vantagem Competitiva;
- Na Reputação;
- Na Capacidade de atrair e reter os trabalhadores ou os membros da organização, clientes ou usuários;
- Na conservação da motivação, empenho e produtividade dos funcionários;
- Na percepção dos investidores, proprietários, doadores, patrocinadores e da comunidade financeira;
- No relacionamento com empresas, governo, meios de comunicação, clientes e da comunidade em que atua.

ISO 26000 aborda sete temas fundamentais da responsabilidade social (como pode ser observado na figura 4) (ISO 26000, 2010):

1. Governança Organizacional;
2. Direitos Humanos;
3. Práticas Laborais;
4. Meio ambiente;
5. Práticas Operacionais Justas;
6. Assuntos de Consumidores;
7. Envolvimento e Desenvolvimento da Comunidade.



Figura 4- Os sete temas fundamentais da RSE- ISO 26000. Fonte: ISO 26000 (2010).

Fundamentalmente a ISO 26000 auxilia as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável. Incentiva as organizações a irem além do cumprimento legal, reconhecendo que o cumprimento da lei é uma obrigação fundamental para qualquer organização e uma parte essencial da sua responsabilidade social. Esta norma pretende promover um entendimento comum no campo da responsabilidade social e complementar outros instrumentos e iniciativas relacionadas com a responsabilidade social, sem substituição. Na aplicação da ISO 26000 a organização deve ter em consideração a diversidade social, ambiental, legal, cultural, política e organizacional, bem como as diferenças nas condições económicas, desde que sejam consistentes com as normas internacionais do comportamento (ISO 26000, 2010).

2.5.4 A Norma Portuguesa Np4469-1 -Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (requisitos e linhas de orientação para a sua utilização)

No decorrer do desenvolvimento da ISO 26000, os países ou mesmo regiões foram aconselhados a desenvolver uma resposta que se ajustasse à sua realidade, ou seja, a criação a sua própria norma, adaptada ao seu contexto, tendo em conta os vetores geográficos, culturais e sociais²⁶.

Na sequência disto, em 2008 surge a norma portuguesa NP 4469-1 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, publicada²⁷ pelo IPQ (Instituto Português da Qualidade).

A NP 4469-1 define os requisitos para um sistema de gestão da Responsabilidade Social e possibilita que a organização desenvolva e implemente uma política e os objetivos, tendo em consideração os *stakeholders* e a informação sobre aspetos da responsabilidade social. É aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões e pode adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais²⁸.

Destacam -se como principais características desta norma (Ramalho *et al.*, 2009):

- É certificável;
- Estabelece como requisito o envolvimento com os *stakeholders*;
- Assenta no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*);
- É compatível com outros sistemas de gestão;
- É aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões.

A NP 4469-1 define um sistema de gestão baseado no ciclo PDCA, que auxilia as organizações a criarem e manterem as suas políticas e práticas de Responsabilidade Social. Esta norma estabelece a diferença entre quem realmente faz Responsabilidade Social e quem faz marketing e relações públicas baseadas em apoio a causas, filantropia ou mecenato. Ainda que estas ações sejam muito importantes, não podem ser automati-

²⁶ Consultado em www.apcer.pt a 8/8/2013.

²⁷ Consultado em www.ipq.pt a 15/8/2013.

²⁸ Consultado em www.apcer.pt a 8/8/2013.

camente consideradas Responsabilidade Social, uma vez que o conceito está associado à forma como a organização realiza o seu negócio e aos impactes positivos e negativos que gera (Bureau Veritas, 2010)²⁹.

Na figura 5 pode ser observado este modelo de gestão da Responsabilidade social da NP 4469-1 que assenta em dois ciclos interligados (ciclo de gestão estratégica e ciclo de gestão operacional).

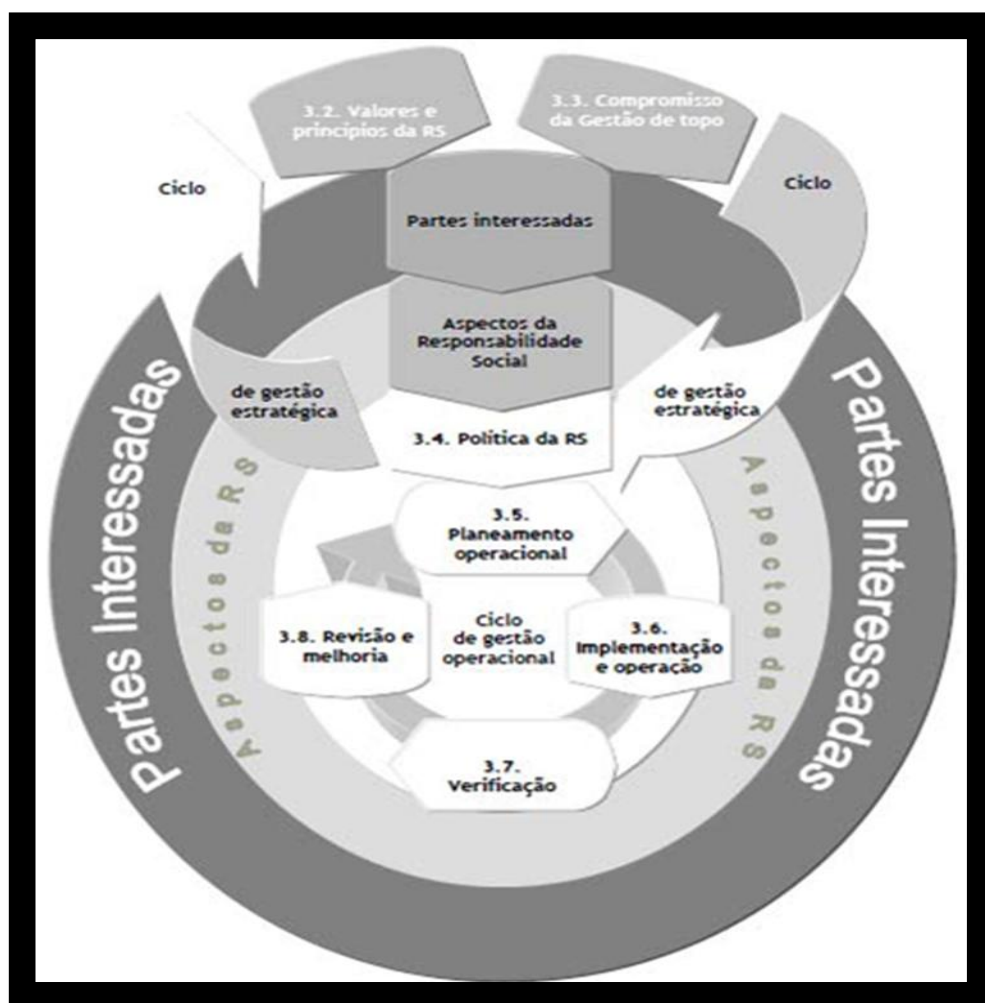


Figura 5- Norma Portuguesa NP 4469-1. Fonte: Ramalho *et al.*, 2009.

O ciclo da gestão estratégica inicia o processo de implementação do sistema de gestão e considera: os valores e princípios da RS da organização, o compromisso da gestão

²⁹ Consultado em www.bureauveritas.pt a 10/9/2013.

de topo, análise do contexto económico, social e ambiental da própria organização, primeira identificação das partes interessadas e dos aspetos da Responsabilidade Social. O ciclo da gestão operacional alcança a política de Responsabilidade Social, integrando o planeamento operacional, implementação e operação, verificação, revisão e melhoria (Ramalho *et al.*, 2009).

De acordo com a APCER³⁰, através da certificação na NP 4469-1 a empresa pode obter os seguintes benefícios:

- Maior credibilidade e reputação no mercado;
- Vantagem competitiva adquirida;
- Melhor controlo da conformidade legal;
- Aumento da Produtividade;
- Melhor relação com todos os *stakeholders*;
- Contributo para o desenvolvimento sustentável.

Em 2010, foi criada a NP 4469-2: Sistema de gestão de responsabilidade social. Caracteriza-se como um guia de orientação e apresenta (Centro de responsabilidade e inovação social, 2012):

- A ideia de cada requisito, de forma a explicar a razão da sua existência;
- A interpretação de cada requisito, de modo a facilitar o seu entendimento;
- Um conjunto de questões que possibilita às organizações autodiagnosticar o nível de aplicação da NP 4469-1:2008 e o grau de operacionalidade do seu sistema de gestão da responsabilidade social;
- Evidências que permitem demonstrar as práticas e que serão relevantes nos processos de avaliação e auditoria, nomeadamente para a certificação.

Em 2012, a CARRIS foi a primeira empresa em Portugal a ser certificada na RS pela Norma NP 4469 em alinhamento com as orientações da Norma ISO 26000³¹.

³⁰ Consultado em www.apcer.pt a 8/8/2013.

³¹ Consultado em www.apee.pt a 18/9/2013.

3. A Responsabilidade Social no contexto das PME

3.1 A Particularidade das PME face à Responsabilidade Social

De acordo com recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003, a sigla PME significa Pequena/Micro e Média Empresa. Na tabela 4, podem ser visualizados os requisitos para cada uma das dimensões de PME (CE, 2003):

Tabela 4- Definição de PME de acordo com a CE (2003).

Categoria	Nº Trabalhadores	Volume de Negócios	Balanço Total
Média empresa	<250	<= 50 Milhões Euros	<= 43 Milhões Euros
Pequena empresa	<50	<= 10 Milhões Euros	<= 10 Milhões Euros
Micro empresa	<10	<= 2 Milhões Euros	<= 2 Milhões Euros

As PME têm sido alvo de alguma atenção na literatura sobre RSE, com crescente evidência nas tendências positivas de responsabilidade, nos seus pontos fortes e nos atributos próprios para o contexto da RSE (Ma, 2012).

Tradicionalmente associada a grandes empresas, a RSE das pequenas e médias empresas desperta cada vez mais a atenção, devido ao facto das PME serem consideradas um setor significativo no que diz respeito ao impacto económico, ambiental e social em todo o mundo. Nas PME, a RSE direcciona-se para a discussão e análise dos princípios e práticas (Jenkins, 2004; Jenkins, 2009; Murillo & Lozano, 2009; Spence & Habisch, 2003; Spence, 1999).

Embora Spence (2007) tenha afirmado que um tema crítico nas pesquisas de RSE é a aplicação de atividades de responsabilidade social nas pequenas e médias empresas. A RSE não é um conceito novo para as PME. Muitas, mesmo antes de conhecerem este

conceito, já continham atividades responsáveis no seu quotidiano. A RSE nas PME é menos formal e menos intuitiva em relação às empresas de uma maior dimensão, mas não é por isso que deve ser menos valorizada (CE,2007).

Jamali *et al.* (2009) reuniu um conjunto de diferenças em relação à atividade de RS desenvolvida pelas PME e pelas empresas de maior dimensão:

Tabela 5- Diferenças entre as PME as Grandes empresas. Adaptado de Jamali *et al.* (2009)

Pequenas e médias empresas (PME)	Grandes empresas	Referencia Bibliográfica
Conceção puramente filantrópica e discricionária da RSE	Conceção holística da RSE, com ênfase na vertente económica.	Carroll (1991)
Princípios de gestão discricionária e da legitimidade motivam a RSE.	Princípios da responsabilidade pública e da legitimidade motivam a RSE.	Wood (1991)
Relações mais íntimas com as partes interessadas (clientes, empregados, acionistas, fornecedores, comunidade, meio ambiente).	Relações mais formais/distantes com as partes interessadas (clientes, empregados, acionistas, fornecedores, comunidade, meio ambiente).	Freeman (1984)
Forte Inspiração, fraca integração, inovação moderada.	Inspiração fraca, forte integração, inovação fraca.	Waddock <i>et al.</i> (2002)
Conceção ética que implica reflexão moral imparcial e administração pelos gestores da empresa	Orientação Instrumental com maior afinidade para o desenvolvimento económico/estratégico e para os custos/benefícios da RSE.	Windsor (2006)
Motivação altruísta e lócus individual de responsabilidade.	Motivação estratégica e lócus de responsabilidade empresarial.	Hemingway e MacLagan (2004)

De acordo com Jamali *et al.* (2009) o ponto forte das PME reside principalmente na forte inspiração, incutida através do fundador da empresa ou por gestores de topo e na inovação moderada que advém de uma maior flexibilidade da empresa.

Vives, 2006 sugeriu três tipos de dimensões para as atividades de RSE implementadas pelas PME:

- Responsabilidade interna (a preocupação com a saúde e o bem estar dos colaboradores, a sua formação, igualdade de oportunidades, entre outras);
- Responsabilidade externa (desenvolvimento de ligações com a comunidade local, atividades sociais e culturais, desenvolvimento da comunidade a integração social);
- Responsabilidade Ambiental (redução do consumo de energia, redução de resíduos e reciclagem de resíduos).

Já Santos *et al.* (2006) considerou que as atividades de responsabilidade social das PME estão estruturadas segundo a dimensão económica, social (interna e externa) e ambiental, decompostas por sua vez em várias sub-dimensões. (Tabela 6)

Tabela 6- Dimensões da Responsabilidade Social Empresarial. Adaptado de Santos *et al.* (2006).

Conceito	Dimensões		Sub-Dimensões
Práticas de RS das PME	Económica		Clientes
			Fornecedores e parceiros comerciais
			Produtos e Serviços
	Social	Interna	Gestão de Recursos Humanos
			Informação e comunicação
			Serviços sociais
			Gestão da mudança organizacional
			Empregabilidade
			Saúde, segurança e higiene no trabalho
		Externa	Comunidade
	Ambiental		Gestão do impacte Ambiental

As PME são mais sensíveis às práticas relacionadas com as partes interessadas internas, como por exemplo, os seus funcionários, os clientes e os fornecedores. Compreendendo assim a lealdade na relação com os clientes e funcionários, a honestidade e justiça em relação a contratos, aos acordos, aos pagamentos, á origem dos recursos, entre outros (Hornsby *et al.*, 1994; Humphreys *et al.*, 1993; Lahdesmaki, 2005; Vitell *et al.*, 2000; Vyakarnam *et al.*, 1997)

Por outro lado, segundo Kechiche e Soparnot (2012), há alguns fatores como o tamanho da empresa, ou a localização, e características individuais, relacionadas com a personalidade do diretor da PME, comumente aceites como influenciadores da decisão da implementação de uma política responsável nas PME (Kechiche & Soparnot, 2012).

Além disso, referem estes autores, quando grandes empresas trabalham em conjunto com as PME, encorajam-nas a desenvolver e alterar os seus processos de produção, em simultâneo com a preservação do meio ambiente e a garantia de relações sociais equitativas.

Existe, realmente, uma forte pressão das grandes empresas em relação às práticas de responsabilidade social desempenhadas pelas PME, visto que uma das condições para a ocorrência de negócio entre estas é o cumprimento de padrões ambientais e sociais e a certificação deliberada a nível nacional ou internacional (UNIDO, 2002)

É de sublinhar que as PME representam mais de 90% das empresas a nível mundial, criando assim cerca de 65% da empregabilidade (Jamali *et al.*, 2008; Inyang, 2013). Em Portugal, as PME apresentam uma grande importância no contexto económico e social. Segundo dados estatísticos do INE, relativos a 2011, existiam cerca de 299 828 PME (99,6% do total de empresas), contribuindo com cerca de 1 982 953 (71,2%) de empregos (INE, 2013).

Este papel fulcral desempenhado pelas PME traduziu-se no recente interesse dos governos e das organizações internacionais em envolverem as PME na RSE (Jamali *et al.*, 2008). O envolvimento das PME na RSE é muito importante para a economia, uma vez

que estas empresas ajudam a criar oportunidades de emprego, impulsionar o crescimento econômico e promover o desenvolvimento do setor privado (Inyang, 2013).

De acordo com a Comissão Europeia, a RSE praticada pelas PME, é crucial para o crescimento e o emprego, bem como para o desenvolvimento sustentável na Europa. Deste modo, reconheceu que era necessária uma abordagem específica para promover a RSE entre as PME. Esta abordagem exige maior reconhecimento daquilo que muitas PME já fazem no domínio da RSE. Exige igualmente a cooperação ativa das principais organizações intermediárias das PME e dos fornecedores de serviços de apoio. Assim sendo, a CE comprometeu-se a facilitar o intercâmbio de experiências sobre a melhor forma de incentivar a RSE entre as PME na Europa (CE, 2006).

3.1.1 As Barreiras e os Benefícios da RSE nas PME

A RSE não é um atalho para o sucesso empresarial, mas um investimento que pode render a longo prazo. Assim sendo, pode criar vantagens para as PME, como por exemplo, na manutenção e recrutamento, no desenvolvimento e na motivação dos colaboradores, fidelidade dos clientes e na redução de despesas de energia. Em termos de economia do conhecimento, pode representar cada vez mais uma fonte de desenvolvimento da inovação e facilitar o acesso à partilha da informação. Se gerirem a RSE de maneira mais estratégica e conscienciosa, as empresas podem beneficiar mais destas vantagens. A RSE representa uma melhoria progressiva e deve ser vista como parte do modelo moderno de excelência empresarial (CE, 2007).

De acordo com Jenkins (2006) consideram-se como benefícios:

- Uma melhor imagem e reputação da empresa;
- Melhor posição de mercado;
- Aumento da motivação dos colaboradores;
- Aumentar os negócios;

- Redução de custos e aumento da eficiência;
- Atrair potenciais colaboradores;
- Aumentar o volume de negócios;
- Melhorar a gestão de riscos;
- Aumentar os níveis de confiança.

Porém, a implementação da RSE nas PME também se depara com obstáculos. De acordo com o levantamento bibliográfico de Inyang (2013), podem ser considerados como obstáculos:

- A falta de tempo. Os administradores das PME estão muitas vezes preocupados com administração diária das empresas e com outras questões de maior relevância para eles;
- A falta de conhecimento e de informações sobre a RS das PME;
- As ferramentas e as diretrizes de RS existentes são projetados principalmente para grandes empresas e são de pouca ou nenhuma relevância para as PME;
- Os custos de implementação e restrições orçamentais;
- As PME não têm incentivos sistemáticos ou estruturas para se envolver com as questões de RS.

3.2 A caracterização das PME em Portugal

Segundo os dados publicados no documento “Empresas em Portugal 2011” do Instituto Nacional de Estatística (INE) relativos ao ano de 2011, Portugal apresentava um total de 300 923 empresas, das quais, aproximadamente, 85% eram micro empresas, 13% pequenas empresas, 2% médias empresas e apenas 0,4 % grandes empresas.

Da leitura destes dados, destaca-se o caso das PME (micro, pequena e média empresa) que constituíam, à data, cerca de 99,6% da estrutura empresarial nacional, apresentado assim um volume de negócio na ordem dos 56,6% e empregando 71,2% do total do pessoal ao serviço(INE, 2013).

Podemos confirmar estas afirmações através da tabela 7 e das figuras 6 e 7 a seguir apresentados.

Tabela 7- Número de Empresas em Portugal em 2011.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2013.

Número de Empresas em 2011		%
Micro Empresas	254 764	84,7%
Pequenas Empresas	39 037	13,0%
Médias Empresas	6 027	2,0%
Grandes Empresas	1 095	0,4%
Total	300 923	100.0 %

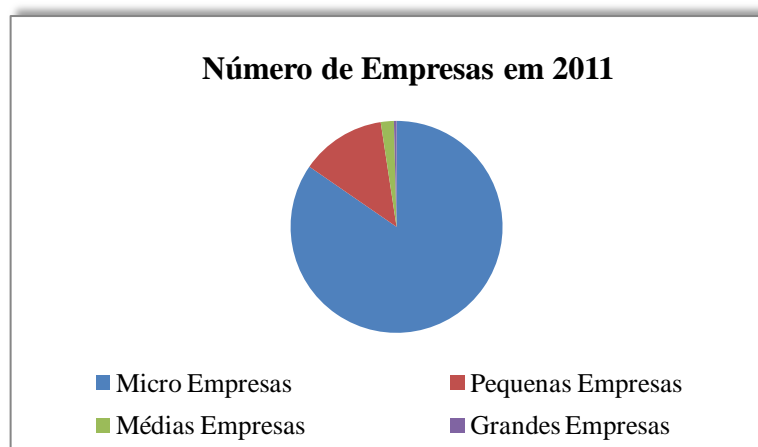


Figura 6- Número de Empresas em Portugal em 2011.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2013.

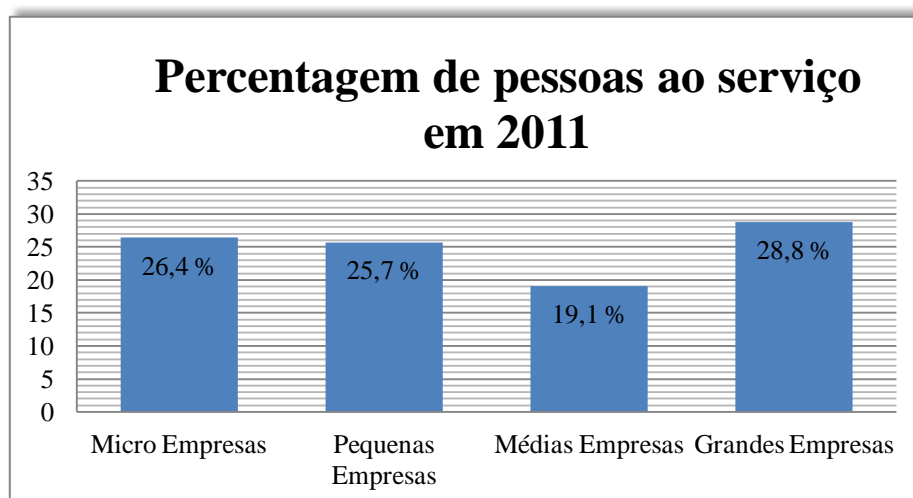


Figura 7- Distribuição de pessoas ao serviço das empresas em Portugal no ano de 2011.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2013.

4. O caso de uma PME Portuguesa

4.1 Objetivos

Os objetivos principais desta parte do estudo foram:

- A identificação das atividades de responsabilidade social a nível económico, ambiental e social (interno e externo), efetuadas numa PME Portuguesa, líder Ibérica no setor/mercado onde atua;
- A identificação do papel das atividades de responsabilidade social na estratégia da empresa;
- A identificação das barreiras ou limitações para a implementação das atividades de RS, bem como da (s) vantagem (ns) adquirida (s) pela empresa;
- A identificação da relação entre o desempenho social da empresa e as atividades de RSE.

4.2 Metodologia

A metodologia adotada na elaboração do estudo de caso comportou o recurso a técnicas de análise qualitativa. Inicialmente, foi utilizado como suporte um inquérito adaptado de um estudo empírico realizado em 2006 sobre a RS nas PME portuguesas da autoria de Santos *et al.* (2006).

Este inquérito teve como objetivo a identificação das atividades de responsabilidade social no âmbito ambiental, económico e social adotadas pelas PME. Neste seguimento, foi estabelecido o contacto com algumas empresas através do correio eletrónico onde se encontrava anexado o inquérito.

Um dos critérios de seleção da empresa W para elaboração deste estudo de caso foi o facto de ser uma PME, pertencendo assim, ao maior grupo do tecido empresarial nacional e como foi observado anteriormente, componente central na economia portuguesa.

A disponibilidade demonstrada e o contributo da empresa para este projeto foi outro dos critérios. A empresa cooperou em termos do preenchimento do inquérito realizado (sobre as práticas de RSE), realização de uma entrevista, e forneceu informações através do correio eletrónico.

Como último critério, teve-se em conta o facto de manter um conjunto de atividades no âmbito da responsabilidade social a nível ambiental, económico e social e por ser uma empresa com uma boa reputação no concelho de Santa Maria da Feira

Após a seleção da empresa W, de acordo com os critérios enunciados anteriormente, procedeu-se a uma análise das respostas obtidas. Com a finalidade de acrescentar valor ao inquérito, foram colocadas algumas questões através do correio eletrónico ao Engenheiro responsável na colaboração do projeto bem como uma entrevista pessoal nas instalações da empresa.

Nesta entrevista foram aprofundadas mais detalhadamente as informações obtidas através do inquérito aplicado, bem como, a identificação dos benefícios e das limitações inerentes às atividades de responsabilidade social da empresa, o papel destas atividades na estratégia da empresa e a visão e opinião da empresa perante esta temática.

Para terminar o estudo de caso, foi adotado um *Framework* realizado por Joyce Falkenberg e Petter Brunsael publicado em 2011 no artigo científico intitulado de “*Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity?*”. Os autores deste artigo elaboraram o *Framework* para analisarem a relação entre as atividades de responsabilidade social empresarial e o desempenho de uma organização, utilizando como modelo duas empresas. Assim sendo, este *Framework* será adaptado à empresa de acordo com os requisitos estabelecidos no artigo.

4.3 Caracterização da Empresa

Fundada em 1964, a empresa W é líder Ibérica no setor da metalomecânica e está sediada no concelho de Santa Maria da Feira, distrito de Aveiro, uma região com uma forte presença da indústria corticeira (produção e transformação de cortiça e seus derivados).

A empresa desenvolve, produz e comercializa sistemas e equipamentos para a indústria da cortiça em todo o mundo. Está presente em vários mercados, como Itália, França, Península Ibérica, Alemanha, Rússia, Ucrânia, Brasil, Argentina e USA.

Tem como objetivo a criação, produção e comercialização de produtos tecnologicamente avançados, apostando assim, numa estratégia pela diferenciação e inovação. Os produtos da empresa destinam-se à transformação da cortiça bem como à otimização da eficiência e eficácia dos processos de produção e acabamento de rolhas. Como otimização de serviços a empresa abrange a assistência após venda, a formação ao cliente ou a consultoria industrial que agregados às características dos seus produtos tornam a empresa líder em diversos segmentos de mercado, tais como:

- Solução para a produção de rolhas (naturais, técnicas e compostas);
- Impressão de superfícies;
- Tratamento de superfícies;
- Contagem e embalagem;
- Inspeção visual da qualidade de superfícies;
- Soluções tecnológicas para os laboratórios.

Atualmente, a empresa conta com 40 colaboradores e apresenta um volume de vendas na ordem dos 3.500.00 euros, sendo que 50 % da sua produção tem como destino o mercado externo.

A missão da empresa passa por conceber, desenvolver e fornecer soluções tecnológicas para a indústria da cortiça e garantir a satisfação dos clientes fornecendo serviços adequados e a sua visão é ser reconhecida como centro de competência e

excelência tecnológica e assegurar a excelência operacional da indústria da cortiça. A empresa contém um conjunto de valores, princípios e crenças (espírito de equipa, cooperação, responsabilidade, respeito mútuo, criatividade, ética e integridade, satisfação do cliente, aprendizagem, autonomia, confiança, motivação, saber fazer, parcerias com clientes e parcerias com fornecedores) transparentes para o seu seio interno e externo.

4.4 Análise da responsabilidade Social da Empresa

A empresa, líder Ibérica no setor da metalomecânica encontra-se certificada desde 1998 na norma de qualidade NP EN ISO 9001:2008. De acordo com a empresa W, a qualidade é mais do que um objetivo, é um compromisso firme para com os clientes e parceiros de negócio e desde os processos de receção de matéria-prima aos processos de gestão da relação com os clientes, um sistema de gestão da qualidade assegura o cumprimento dos requisitos mais exigentes, tendo em vista a satisfação total dos clientes e a melhoria contínua da organização.

Através do modelo proposto por Santos *et al.* (2006), referido na revisão da literatura, será analisado de seguida, as atividades de responsabilidade social que a empresa desenvolve a nível económico, social (interno e externo) e ambiental.

4.4.1 Nível Económico

No que diz respeito às medidas adotadas a nível económico, na relação com os clientes, a empresa disponibiliza informação clara sobre os seus produtos e serviços, promove uma melhoria da relação com os clientes através de um sistema de tratamento de reclamações, um serviço de assistência pós venda, um ajustamento do produto às necessidades do cliente e informações relativas a aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização dos produtos.

Na relação com os fornecedores ou parceiros comerciais, a empresa considera os aspetos sociais e de proteção ambiental essenciais no processo de seleção e também adota a formação recebida dos fornecedores quando necessário.

4.4.2 Nível Social Interno

Nas atividades de cariz social interno, a empresa W incentiva os seus colaboradores a desenvolverem uma carreira a longo prazo através de um plano de formação (formação profissional contínua), analisa quais são as necessidades de formação, realiza atividades ligadas à educação (por exemplo português, inglês e informática) e efetua a avaliação das formações.

Segundo o Engenheiro “a empresa tem um plano de formação anual associado ao sistema de gestão pela qualidade e está em curso a implementação de um sistema de avaliação de desempenho”. Também referiu que “a empresa W tem quarenta e nove anos e contém colaboradores desde a sua fundação, bem como colaboradores com cerca de trinta anos de carreira” - o que pode comprovar o incentivo da empresa para com os colaboradores na construção de uma carreira a longo prazo.

No que diz respeito aos direitos dos colaboradores, a empresa adota processos que garantem que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento de contratação, contra todas as formas de discriminação (sexo, pessoas com deficiência, desempregados de longa duração, grupos étnicos, entre outros).

“Devido ao setor de atividade (metalomecânica) da empresa W, esta conta maioritariamente com pessoas do sexo masculino nos seus quadros. No entanto, tem em diversos cargos de responsabilidade pessoas do sexo feminino. O processo que adotamos, se é que se pode designar de processo, é o bom senso e o profissionalismo de todos os intervenientes. Temos uma pessoa a desempenhar a função de responsável de armazém que apresenta uma deficiência física significativa e não existe qualquer tipo de discriminação”, afirmou o entrevistado.

É de sublinhar que existe também uma igualdade de oportunidades entre o sexo feminino e masculino, em relação ao acesso à formação, à política salarial, e na progressão da carreira. O recrutamento é realizado junto dos centros de emprego, junto das universidades e escolas profissionais. Como foi referido anteriormente, a empresa não tem qualquer problema em recrutar colaboradores que pertençam a grupos sociais desfavorecidos. O Engenheiro também referiu que a empresa atribuía um bónus mensal aos seus colaboradores quando verificava que estes se destacavam com um bom desempenho e com assiduidade ao longo de todo o mês.

Na empresa os colaboradores consultam-se frequentemente sobre questões com que se deparam no dia-a-dia e os mais antigos transmitem conhecimentos e experiências profissionais aos colaboradores mais recentes.

A empresa realiza reuniões internas nos diversos departamentos, os colaboradores podem participar nas decisões da empresa em relação às áreas que lhes digam respeito bem como terem acesso a painéis de informação e disponibilização de informação relativa aos direitos laborais.

“A empresa tem um manual de acolhimento para todos os novos colaboradores, onde estão descritos os direitos e deveres laborais bem como os valores e a cultura da empresa (que deve ser mantida e cultivada). É bastante importante que os trabalhadores compreendam bem estes valores e a cultura da empresa e acima de tudo que se identifiquem com eles”, referiu o entrevistado.

Nas instalações da empresa existe um espaço de convívio/área de lazer onde os trabalhadores podem descontrair durante as suas pausas (por exemplo no horário de almoço), um refeitório bem equipado (frigorífico, máquina café, micro-ondas, mesas, cadeiras, entre outros). A empresa também fomenta as atividades desportivas entre os seus colaboradores. Segundo o Engenheiro, a empresa “tem a intenção de colocar alguns computadores no espaço de convívio, para que os colaboradores possam verificar o seu correio eletrónico diariamente ou utilizarem como bem entenderem nos seus tempos livres.”

Nas atividades desenvolvidas em relação a gestão da mudança organizacional, o Engenheiro proferiu que a empresa realiza reuniões trimestrais com a presença da administração, do responsável da qualidade e com os diretores de cada departamento. Nestas reuniões são compartilhadas informações, dados e indicadores e analisados os registos relativos à (não) conformidade e as possíveis ações corretivas com a finalidade de construir um plano de ações (com a descrição da atividade, o representante e o prazo). Neste novo plano de ações, estão reorganizados ou reestruturados os processos de trabalho e através de reuniões os colaboradores respetivos são informados sobre o processo de reestruturação.

Como práticas de segurança, higiene e saúde no trabalho a empresa dispõe de um gabinete de apoio médico nas suas instalações, medicina no trabalho, um programa de prevenção de riscos profissionais (plano de riscos), planos de emergência, boas condições em termos de iluminação, ventilação, de aquecimento e ruído, ergonomia do posto de trabalho bem como formações no âmbito da segurança, higiene e saúde no trabalho.

4.4.3 Nível Social Externo

No ambiente social externo foram detetadas várias atividades desenvolvidas com a comunidade onde a empresa se encontra inserida, tais como, doações de produtos, patrocínios de eventos desportivos, atribuição de donativos, patrocínio de eventos culturais e ambientais e concede estágios curriculares e profissionais a alunos universitários ou com formação numa escola profissional. Além disso, a empresa apresenta um espírito aberto no apoio a campanhas de marketing de causas.

“Periodicamente é realizada uma recolha de alimentos e vestuário que são doados a instituições de cariz social no concelho de Santa Maria da Feira. Estas recolhas são realizadas por todos os colaboradores da empresa e muitas vezes partem da iniciativa deles próprios, outras vezes é a empresa que as organiza. Também patrocinamos o clube de futebol, outros eventos desportivos da cidade, e a festa típica da cidade realizada anualmente. Em relação aos estágios (curriculares ou profissionais), temos sempre as

portas abertas para alunos provenientes de cursos profissionais e cursos universitários”, afirmou o Engenheiro.

4.4.4 Nível Ambiental

A nível ambiental a empresa realiza um diagnóstico ambiental e um plano de ação, orienta e sensibiliza os trabalhadores para um bom desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção, utiliza produtos de limpeza não tóxicos, previne a poluição atmosférica (minimização de ruído, redução de emissões de gases para a atmosfera, tratamento de águas e descargas de afluentes), realiza a separação de lixos/resíduos para posterior reciclagem, minimiza o consumo de energia (por exemplo na utilização de lâmpadas eco eficientes) e efetua uma limpeza dos filtros do sistema de climatização regularmente.

“A empresa construiu uma estação de tratamento de águas residuais (ETAR), contém um parque de resíduos e são realizadas recolhas periódicas dos resíduos sempre por empresas acreditadas – estas ações e as ações anteriormente citadas que a empresa adota contribui para um melhor ambiente externo e interno, bem como para a imagem e reputação organizacional que passa para a comunidade e para os seus *stakeholders*. Os nossos clientes têm cada vez mais exigências significativas ao nível das certificações de qualidade, saúde segurança e higiene no trabalho e ambiental, assim como, das políticas verdes ou de responsabilidade social praticadas pela organização. A empresa neste momento só se encontra certificada na área da qualidade, mas faz parte da estratégia de negócios obter a certificação ambiental bem como na saúde, segurança e higiene no trabalho num futuro próximo.”

A política ambiental implementada pela empresa W tem uma visão que vai para além dos aspetos económicos, engloba o bem-estar interno da empresa tendo sempre em consideração o meio ambiente e a comunidade que a rodeia.

De seguida, na tabela 8 pode ser visualizado um resumo de todas as atividades de RS da empresa nos diferentes níveis (económico, social interno, social externo e ambiental) referidas anteriormente.

Tabela 8 - As atividades de RS da empresa W.

Dimensão	Sub-dimensão	Variável	Prática
Económica	Clientes	Preocupação com o consumidor/cliente	Sistema de tratamento de reclamações Assistência pós venda; Ajustamento do produto às necessidades do cliente
	Fornecedores e Parceiros comerciais	Preocupação com fornecedor e parceiros comerciais	No processo de seleção considera aspetos sociais e ambientais; Formação de fornecedores e parceiros de negócio
	Produtos e Serviços	Marketing	Informação clara sobre os produtos e serviços; Informações de aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização dos produtos
Social interna	Gestão de recursos Humanos	Igualdade de oportunidades	Adoção de processos que garantam que sejam tomadas medidas adequadas no local de trabalho, momento de contratação e contra todas as formas de discriminação Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas admissões, no acesso à formação, na política salarial e na progressão da carreira
		Recrutamento e seleção	Recrutamento realizado junto do centro de emprego, escolas profissionais e universidades. Recrutamento de pessoas que pertençam a grupos sociais desfavorecidos

Social Interna		Reconhecimento e recompensa	Atribuição de bónus pelo bom desempenho e assiduidade
	Informação e comunicação	Envolvimento	Manual de acolhimento com os direitos e deveres laborais. Painéis de informação
		Participação	Reuniões internas com os diversos departamentos. Participação dos colaboradores nas decisões que lhes digam respeito
	Serviços sociais	Sistemas de apoio	Espaço de convívio Refeitório bem equipado Atividades desportivas
	Gestão da Mudança organizacional	Processo	Reuniões trimestrais onde são analisados os registos de não conformidade e as possíveis ações corretivas
	Empregabilidade	Formação e desenvolvimento	Plano de formação anual Atividades de educação (português, inglês e informática) Análise das necessidades de formação e avaliação da formação.
Social Interna	Saúde, segurança e higiene no trabalho	Serviços de saúde e segurança	Gabinete de apoio médico nas instalações da empresa Medicina no trabalho Plano de riscos Planos de emergência Boas condições de iluminação, ventilação, aquecimento e ruído Ergonomia no posto de trabalho Formações de segurança, higiene e saúde no trabalho

Social externa	Comunidade	Patrocínios e donativos	<p>Doação de alimentos e vestuário</p> <p>Patrocínio de eventos desportivos e do clube de futebol local</p> <p>Atribuição de donativos</p> <p>Patrocínios de eventos culturais e ambientais (exemplo: festa típica da cidade)</p> <p>Apoio a campanhas de marketing</p>
		Emprego	Concede estágios profissionais e curriculares a alunos vindos da universidade ou escola profissional
		Parcerias	Estabelece parcerias com outras organizações (exemplo: APCOR)
Ambiental	Gestão do impacto ambiental	Sistema ambiental	<p>Orientação para o desempenho ao longo da cadeia de produção</p> <p>Diagnóstico ambiental e plano de ação</p> <p>Sensibilização dos colaboradores</p> <p>Manutenção do sistema de climatização</p>
		Poluição e resíduos	<p>Reciclagem</p> <p>Utilização de produtos de limpeza não tóxicos</p> <p>Tratamento de águas e descargas de afluentes</p> <p>Medições de ruído e poluição atmosférica</p> <p>Separação de resíduos</p> <p>Poupança de energia</p>

4.5 Outras informações obtidas

Durante a entrevista foram aprofundados mais alguns assuntos, tais como, quais as vantagens da adoção das práticas de responsabilidade social, quais os obstáculos encontrados, qual a relação das atividades de RS com a estratégia de negócios e qual a perspectiva da empresa de obter as certificações na área de responsabilidade social.

De acordo com o engenheiro, os principais benefícios para a empresa na adoção das práticas de responsabilidade social estão associados com a criação de valor, a satisfação dos seus clientes e fornecedores, o fator de diferenciação face aos concorrentes, da credibilidade e imagem da empresa e de melhores relações com a comunidade envolvente. “Através das atividades de responsabilidade social é evidente a notoriedade que a empresa compreende bem como a credibilidade e o respeito de todos os *stakeholders* e da comunidade envolvente” - reconhecendo também que a empresa pode obter benefícios económicos, mas que não são definitivamente os principais benefícios para a empresa.

Os obstáculos para a implementação das práticas de RS estão relacionados com os recursos financeiros, por serem de certa forma um custo adicional e não uma fonte de investimento. “Todas as atividades que possam vir a ser implementadas num futuro próximo dependem do seu volume de investimento para a empresa”. (Engenheiro)

O engenheiro também referiu que a maioria das atividades de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa não está relacionada com a estratégia de negócios. Como atividade relacionada com a estratégia de negócios a empresa tinha uma parceria privilegiada com a associação portuguesa da cortiça (APCOR) que reúne inúmeros clientes (empresas de cortiça).

Em relação à certificação, a empresa neste momento só se encontra certificada na área da qualidade pela ISO 9001: 2008 (como já foi referido), mas tem como intuito obter a certificação a nível ambiental e de saúde, segurança e higiene no trabalho, nos próximos anos. Após a certificação nestas áreas a empresa tem como objetivo adquirir a certificação na norma portuguesa de responsabilidade social empresarial.

4.6 Análise das atividades da empresa com base num *Framework*

Neste tópico será adotado um *Framework* publicado por Joyce Falkenberg e Petter Brunsael (2011).

Neste estudo (referido anteriormente na revisão da literatura), os autores analisaram o desempenho social empresarial e consideraram quatro possíveis tipos de resultados derivados das atividades de RSE.

Assim, com base neste estudo será analisado e implementado o *Framework* proposto em relação ao contexto da empresa estudada.

Como referido anteriormente, os autores consideram como resultados das atividades de RSE:

- Desvantagem Estratégica;
- Necessidade estratégica;
- Vantagem estratégica temporária;
- Vantagem estratégica.

Deste modo, procede-se a análise dos resultados.

4.6.1 Desvantagem Estratégica. Não adiciona Valor?

Através da análise das atividades de responsabilidade social foi verificada uma sensibilização e preocupação por parte da empresa em relação aos seus colaboradores.

A empresa incentiva os seus colaboradores na construção de uma carreira a longo prazo, motiva a força de trabalho (investindo formação profissional continua), promove os colaboradores que obtenham um bom desempenho e sejam assíduos (através de um bónus monetário), preocupa-se com o bem-estar, com a segurança e com saúde dos colaboradores e respeita os seus direitos, apresentando assim, uma postura correta face a todos os tipos de discriminação e à igualdade de oportunidades entre todos os colaboradores da empresa.

Deste modo, conclui-se que está implícito o valor criado por estas atividades. Este valor poderá ajudar a reduzir o turnover e o absenteísmo fazendo com que haja uma redução de custos para a empresa (custos de recrutamento, seleção, formação, entre outros).

Para além destes fatores, de acordo com o Engenheiro todas as iniciativas realizadas no âmbito da responsabilidade social têm como principal objetivo o aumento/melhoria da reputação e credibilidade da empresa, o que na minha visão pode dar origem a um aumento das vendas. O engenheiro também reconheceu que estas iniciativas podem gerar benefícios económicos (apesar de não ser o principal objetivo).

Em suma, não foi detetada nenhuma desvantagem estratégica.

4.6.2 Necessidade Estratégica. Valioso mas não é Raro?

Em relação à existência de questões que apontem para uma necessidade estratégica da empresa, foi verificada a pressão exercida pelas suas partes interessadas em relação ao cumprimento e implementação de atividades socialmente responsáveis.

Os clientes da empresa têm cada vez mais exigências significativas em relação às políticas verdes e às atividades de responsabilidade social implementadas pela empresa.

4.6.3 Vantagem Estratégica Temporária. Valioso e Raro – Mas pode ser Imitado?

Apesar da empresa apresentar diversas atividades de responsabilidade social, estas não se caracterizam como atividades “pioneiras”. Ou seja, não são atividades inovadoras, e por isso não irão atribuir uma vantagem estratégica temporária à empresa.

4.6.4 Vantagem Estratégica. Como aproveitar as atividades de RSE de forma a adquirir uma Vantagem competitiva Sustentável?

De acordo com o engenheiro as atividades de responsabilidade social implementadas pela empresa contribuem para a notoriedade e credibilidade que a empresa apresenta perante a comunidade local e pelos seus *stakeholders*. Considerando que a adoção destas práticas caracteriza-se como um fator crucial para uma melhor reputação e imagem da empresa.

A reputação caracteriza-se assim, numa vantagem estratégica para a empresa e pode ser usada de forma a alcançar uma firme vantagem competitiva sustentável.

Um outro aspeto que se considerou relevante nesta análise foi a atividade e iniciativa que a empresa desenvolve em relação à recolha e doação de alimentos e de vestuário a instituições de caris social. Apesar de esta atividade ser reconhecida no âmbito da responsabilidade social, não é uma atividade normalmente realizada por empresas industriais, portanto, pode ser considerada como uma vantagem estratégica para a empresa estudada.

5. Conclusão

5.1 Considerações finais

A presente dissertação teve como objetivo, estudar alguns conceitos relacionados com a RSE, em particular no âmbito das PME e aplica-los a uma situação real de uma PME portuguesa líder ibérica no setor da metalomecânica. Deste modo, numa primeira foram analisados alguns dos modelos e teorias de RSE presentes na literatura. Numa segunda fase, foi realizada a identificação das atividades de RS praticadas pela PME estudada, a empresa W, a identificação dos benefícios e das limitações apresentados pela empresa em relação à adoção destas atividades, a identificação do papel destas atividades na estratégia da empresa e, por último, através da aplicação de um *Framework*, a identificação da relação entre o desempenho social da empresa e a RS da empresa através de quatro tipos de resultados derivados das atividades de RSE.

Assim, através da realização do estudo foi possível concluir que a empresa analisada apresenta um diagnóstico bastante positivo em relação à adoção das atividades de responsabilidade social. A empresa desenvolve atividades que, embora apresentando um carácter informal, estão ligadas ao quotidiano da empresa, estão imbuídas pelos seus valores e pelos seus princípios e não estão integradas na estratégia de negócios da empresa. Cita-se, como exemplo, a iniciativa dos seus colaboradores, na organização de recolha de alimentos e vestuário para doar a instituições de cariz social.

É de salientar o conjunto de atividades que a empresa desenvolve nos diferentes níveis - económico, social interno, social externo e ambiental. Destes, é evidente o elevado nível de compromisso com as atividades de cariz social interno já que a empresa demonstrou especial preocupação com o bem-estar, com a segurança e com saúde dos seus colaboradores. Além disso, apresenta uma postura correta face a todos os tipos de discriminação (etnias, de género, entre outras) e à igualdade de oportunidades entre todos os colaboradores. Apresenta estratégias de motivação ao incentivar os seus colaboradores na construção de uma carreira a longo prazo, ao investir na formação profissional contínua e ao promover os colaboradores que obtenham um bom desempenho e uma assiduidade

regular, através de um bônus monetário. Desta forma, mantém níveis de adesão elevados ao trabalho da empresa.

Com este estudo, foi clara a percepção de que as práticas de responsabilidade social acrescentam valor para a empresa e foram consideradas como um fator de diferenciação e de competitividade.

Como principais benefícios da adoção destas práticas foram destacadas a notoriedade e a credibilidade, como o respeito de todos os seus *stakeholders* e da comunidade envolvente. Os obstáculos apontados pela empresa estão relacionados com os recursos financeiros, considerando que todas as novas atividades implementadas num futuro próximo irão depender do volume de receitas da empresa.

Apesar disso, a empresa apresenta expectativas futuras pois pretende continuar a desenvolver estas atividades socialmente responsáveis. Pretende também obter, brevemente, a certificação na área da Saúde, Higiene e Segurança no trabalho, assim como, a certificação a nível ambiental. Após a obtenção da certificação nestas áreas, o objetivo da empresa irá centralizar-se na certificação na norma portuguesa de Responsabilidade social empresarial.

Através da análise e implementação do *Framework* que relaciona o desempenho social empresarial e as atividades de responsabilidade social, através de quatro tipos de resultados derivados destas atividades, pode concluir-se que a empresa não apresenta desvantagem estratégica, foi detetada uma questão que aponta para a necessidade estratégica, a pressão e as exigências exercidas pelos *stakeholders*, concluiu-se que a empresa não apresenta atividades “pioneiras”, ou seja, as atividades desenvolvidas não são inovadoras, e por isso não irão atribuir uma vantagem estratégica temporária à empresa e pode verificar-se que a empresa apresenta duas vantagens estratégicas, como a sua reputação perante a comunidade local e *stakeholders*, devido às ações de RS desenvolvidas pela empresa e a iniciativa da empresa em recolher e doar alimentos e vestuário a instituições de cariz social. Esta atividade foi considerada como vantagem estratégica, não pelo seu caráter inovador (pois é uma ação já bastante conhecida no âmbito da

responsabilidade social), mas pelo facto de ser uma iniciativa que normalmente não é praticada por empresas industriais.

O presente estudo revelou a crescente preocupação com a Responsabilidade Social Empresarial por parte da PME estudada, apesar dos constrangimentos existentes, salientando aquilo que de positivo tem sido feito.

É de salientar que o número de trabalhos/artigos científicos que abordam a responsabilidade social nas PME tem aumentado, talvez devido à importância que este tipo de organização tem. No entanto, considera-se que deveriam continuar a ser realizados mais estudos nesta área, porque a discrepância em relação a estudos nas grandes empresas é elevada.

Por fim, ao propor uma reflexão sobre o tema, permitiu a consciencialização daquilo que poderá ser feito, neste âmbito, por parte de uma PME.

Referências Bibliográficas

- AccountAbility. (2008). AA1000 Accountability Principles Standard 2008. *AccountAbility*, 1–18.
- Alves, E. A. (2003). Dimensões da responsabilidade social da empresa : uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. *Revista de administração, São Paulo*, 38(1), 37–45.
- Associação Portuguesa da Ética Empresarial. (2013). Semana da responsabilidade social - 8º edição. *Associação Portuguesa da Ética Empresarial*, 1–16. Retrieved from srs.apee.pt
- Associação Portuguesa de Ética Empresarial. (2008). United nations global compact. Retrieved from <http://www.apee.pt/global-compact/un-global-compact>
- Ayuso, S., Roca, M., & Colomé, R. (2013). SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(5), 497–508. doi:10.1108/SCM-04-2012-0152
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bureau Veritas. (2010). Certificação NP 4469-1. Retrieved from <http://www.bureauveritas.pt>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497. doi:10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts , Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Caseirão, M. R. (2012). Responsabilidade Social Empresarial. *Revista OTOC nº 147*.
- Centro de responsabilidade e inovação social. (2012). Relato do seminário anual “ Responsabilidade Social : a normalização Nacional e Internacional .” *Associação Portuguesa para a Qualidade*, 2–14.

- Cerezal, J. José B. (2009). A aposta Espanhola para a Responsabilidade Social das Empresas. In *Responsabilidade Social das Organizações, cadernos da sociedade e trabalho, nº11* (pp. 121–131). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Clark, C. E. (2000). Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility : An Analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380.
- Coelho, P. P. (2013). Conferência “Global Compact Network Portugal” Aveiro, 18 de Fevereiro de 2013. *Governo de Portugal*, 1–19.
- Comissão Europeia. (2001). Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, 1–31.
- Comissão Europeia. (2002). Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável, 1–26.
- Comissão Europeia. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal oficial da União Europeia*, 36–41.
- Comissão Europeia. (2006). Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em termos de Responsabilidade Social das Empresas, 1–13.
- Comissão Europeia. (2007). Opportunity and Responsibility- How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do, 7–10.
- Comissão Europeia. (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014, 1–18.
- Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento. (1987). Report of the world commission on Environment and Development -Our common Future, 1–374.
- Costa, M. P. (2013). Estratégia Europeia de Responsabilidade Social e United Nations Global Compact. *Confederação do Comércio e Serviços Portugal*, 1–23.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined : an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities '. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.
- Falkenberg, J., & Brunsæl, P. (2011). Corporate Social Responsibility: A Strategic Advantage or a Strategic Necessity? *Journal of Business Ethics*, 99, 9–16. doi:10.1007/s10551-011-1161-x

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In W. C. Zimmerli, K. Richter, & M. Holzinger (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173–178).
- Garriga, E. , & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 51–71.
- Global Compact Network Portugal. (2012). Especial Rio+20. *Global Compact Network Portugal*.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Naffziger, D. W., LaFollette, William, R., & Hodgetts, R. M. (1994). The Ethical Perceptions of Small Business Owners: A factor analytic study. *Jornal of Small Business Management*, 9–16.
- Humphreys, N., Robin, D. P., Reidenbach, R. E., & Moak, D. L. (1993). The Ethical decision making process of small business owner/managers and their customers. *Jornal of Small Business Management*, (July), 9–22.
- Hutchins, M. J., & Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1688–1698. doi:10.1016/j.jclepro.2008.06.001
- Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2007). A estratégia de Lisboa. *DIRIGIR - A revista para chefias e quadros*, (97), 1–63.
- Instituto Ethos. (2006). Empresas e imprensa: pauta de responsabilidade. *Instituto Ethos*, 1–187.
- Instituto Nacional de Estatística. (2013). Empresas em Portugal -Perfil das Sociedades 2011. *Instituto Nacional de Estatística*, 1–16. Retrieved from www.ine.pt
- Inyang, B. J. (2013). Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR). *International Business Research*, 6(5), 123–132. doi:10.5539/ibr.v6n5p123
- ISO 26000. (2010). Discovering ISO 26000. *International Organization for Standardization*, 1–8. Retrieved from www.iso.org
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231. doi:10.1007/s10551-007-9572-4
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377. doi:10.1007/s10551-008-9925-7
- Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory : An SME Perspective. *Jornal of General Mnagement*, 29(4).

- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241–256. doi:10.1007/s10551-006-9182-6
- Jenkins, H. (2009). A “business opportunity” model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x
- Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs : Literature Review. *International Business Research*, 5(7), 97–104. doi:10.5539/ibr.v5n7p97
- KPMG. (2011). KPMG International Responsibility Reporting 2011. *KPMG International*, 1–32. Retrieved from www.kpmg.com
- Lahdesmaki, M. (2005). When Ethics Matters – Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 55–68. doi:10.1007/s10551-005-5333-4
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x
- Lee, S. Y., & Carroll, C. E. (2011). The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980–2004: The Exposure of Firms to Public Debate. *Journal of Business Ethics*, 104, 115–131. doi:10.1007/s10551-011-0893-y
- Ma, J. (2012). A Study on the Models for Corporate Social Responsibility of Small and Medium Enterprises. *Physics Procedia*, 25, 435–442. doi:10.1016/j.phpro.2012.03.108
- Marimon, F., Alonso-Almeida, M. D. M., Rodríguez, M. D. P., & Alejandro, K. A. C. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: what is the point? *Journal of Cleaner Production*, 33, 132–144. doi:10.1016/j.jclepro.2012.04.017
- Moura-Leite, R. C., & Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528–539. doi:10.1108/17471111111117511
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7–20. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01545.x
- Okoye, A. (2009). Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary? *Journal of Business Ethics*, 89, 613–627. doi:10.1007/s10551-008-0021-9
- Patraquim, P., & Loureiro, A. (2009). Responsabilidade Social das Empresas e Ética : Implicações da Implementação de Práticas Socialmente Responsáveis na Satisfação

- Organizacional. In *Responsabilidade Social das Organizações, cadernos da sociedade e trabalho, nº11* (pp. 217–230). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305–316. doi:10.1007/s10551-006-9186-2
- Porter, E. M., & Kramer, R. M. (2006). Strategy & Society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 1–13. Retrieved from www.hbr.org
- Ramalho, J. E. P., Patraquim, P., & Pinto, V. B. (2009). A Normalização na Responsabilidade Social das organizações. Perspetiva Internacional e o caso Português. In *Responsabilidade Social das Organizações, cadernos da sociedade e trabalho, nº11* (pp. 325–343). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cardoso, C. C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*.
- Rocha, A. S. (2010). *Ética, Deontologia e Responsabilidade Social*. (Grupo Editorial Vida Económica, Ed.) (pp. 1–511). VidaEconómica.
- SAI. (2008). Social Accountability 8000. *Social Accountability International*, 2–10.
- Santos, A. M., Pereira, E. N., & Silva, J. L. A. (2006). *Responsabilidade Social nas PME- Casos em Portugal* (p. 262).
- Seabra, F. M., Rolo, A., & Vieira, A. (2009). Barómetro da Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade. In *Responsabilidade Social das Organizações, cadernos da sociedade e trabalho, nº11* (pp. 57–74). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- SGS Portugal. (2009). Roteiro para a Responsabilidade social- Rumo à Sustentabilidade. *SGS Portugal, SA*, 1–67.
- Silva, J. A. V. (2009). Responsabilidade Social das Empresas: Um Imperativo Ético. In *Responsabilidade Social das Organizações, cadernos da sociedade e trabalho, nº11* (pp. 7–9). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163–174. doi:10.1111/1467-8608.00144
- Spence, L. J. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review*, 533–552.

- Spence, L. J., & Habisch, A. (2003). Assessing Social Capital : Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U . K ., 17–29.
- United Nations. (2013). Global Compact Principle 10 -“ Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.”
- United Nations Industrial Development Organization. (2002). Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, 1–75.
- Valiente, J. M. A., Ayerbe, C. G., & Figueras, M. S. (2012). Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. *Journal of Cleaner Production*, 35, 25–38. doi:10.1016/j.jclepro.2012.05.002
- Vitell, S. J., Dickerson, E. B., & Festervand, T. A. (2000). Ethical Problems , Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals. *Jornal of Business Ethics*, 28, 15–24.
- Vives, A. (2006). Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *Jornal of Corporate Citizenship*, 39–51.
- Votaw, D. (1972). Genius Becomes Rare : A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt . I. *California Management Review*, 15(2), 25–31.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Jornal of Business Ethics*, 16, 1625–1636.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758–769. doi:10.2307/258044
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. doi:10.5465/AMR.1991.4279616
- Wood, Donna J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 50–84. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x
- World Business Council for Sustainable Development. (2000). Corporate social responsibility: making good business sense.

Referencias eletrónicas

- <http://www.apcer.pt>
- <http://www.bcsdportugal.org>
- <http://http://www.kpmg.com>
- <http://www.grace.pt>
- <http://www.apee.pt>
- <http://globalcompact.pt>
- <http://ethisphere.com>
- <http://www.iso.org>
- <http://www.sa-intl.org>
- <http://www.saasaccreditation.org>
- <http://www.accountability.org>
- <http://www.delta-cafes.pt>
- <http://www.ipq.pt>
- <http://www.bureauveritas.pt>
- <http://www.ine.pt>
- <http://www.globalreporting.org>
- http://europa.eu/index_pt.htm
- <http://www.sgs.pt>
- <http://www3.ethos.org.br>
- <http://www.wbcds.org>

Anexos

Anexo 1

Inquérito às Práticas de Responsabilidade Social nas PME

O presente inquérito é anónimo e confidencial e tem como objetivo a identificação das atividades de responsabilidade social desenvolvidas pela empresa a nível económico, social (interno e externo) e ambiental.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome: _____

2. Concelho: _____

3. Ano de Fundação: _____

4. Localidade: _____

5. Sector de Atividade: _____

6. Volume de Negócios (valor aproximado): _____

7. Número de colaboradores: _____

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DO INQUÉRITO

1. Nome _____

2. Cargo _____

3. Contacto/e-mail _____

4. Habilitações _____

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Qual o tipo de estratégia da empresa?

- a) Custo
- b) Focalização
- c) Diferenciação
- d) Inovação
- e) Outra? Qual?

2. Identifique o (s) mercado (s) onde a Empresa atua: _____

3. A empresa encontra-se certificada? _____

3.1 Se sim, qual (ais) a (s) certificação (ões) da empresa? _____

CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA

1. Indique quais as iniciativas desenvolvidas pela empresa na relação com clientes (assinale as que entender):

- a) Pesquisa de necessidades futuras
- b) Processo de registo e de tratamento de reclamações
- c) Assistência pós-venda
- d) Ajustamento do produto/serviço às necessidades dos clientes
- e) Outro. Qual?
- f) Não se aplica

2. Quais as práticas desenvolvidas pela empresa na relação com os fornecedores? (assinale as que entender)

- a) No processo de seleção dos fornecedores consideram-se aspetos de preservação ambiental;
- b) Compreensão de mecanismos que garantem o respeito pelos Direitos Humanos
- c) Garantia de pagamento no prazo acordado
- d) Formação recebida de fornecedores
- e) Outro. Qual?
- f) Não se aplica

3. Indique quais as informações que a empresa disponibiliza relativamente a Produtos e Serviços:

- a) Informação clara sobre a sua utilização
- b) Aspetos de segurança, fiabilidade e serviço na utilização do produto
- c) Informações éticas, sociais e ecológicas
- d) Educação do consumidor
- e) Outra. Qual?
- f) Não se aplica

4. A empresa incentiva os seus trabalhadores a desenvolverem uma carreira a longo prazo (por exemplo, através de um processo de avaliação do seu desempenho ou de um plano de formação)?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe
- d) Não se aplica

5. A empresa adota algum processo para garantir que sejam tomadas medidas adequadas, tanto no local de trabalho, como no momento da contratação, contra todas as formas de discriminação (por exemplo, contra mulheres, grupos étnicos, pessoas com deficiência, etc.)?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe
- d) Não se aplica

5.1 Se respondeu Sim, que tipo de processo é adotado?

6. A sua empresa proporciona aos seus trabalhadores um equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, admitindo, por exemplo, horários de trabalho flexível ou permitindo o trabalho em casa?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe
- d) Não se aplica

7. Quais as práticas de Recursos Humanos desenvolvidas?

- a) Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas novas admissões, no acesso à Formação, na política salarial e na progressão da carreira.
- b) Recrutamento de pessoas que pertencem a grupos sociais desfavorecidos (por exemplo: desempregados de longa duração, pessoas com deficiência, grupos étnicos e toxicodependentes)
- c) Atribuição de objetivos e responsabilidades em função do cargo
- d) Recrutamento realizado junto dos trabalhadores e familiares
- e) Concentração do tempo normal de trabalho em menor número de dias

- f) Remunerações variáveis (por exemplo: prémios de produtividade ou assiduidade)
- g) Flexibilidade de horários de trabalho
- h) Comunicação de resultados
- i) Recrutamento realizado junto dos Centros de Emprego, escolas e universidades
- j) Benefícios (por exemplo: telemóvel, viatura, cartão de crédito)
- k) Mecanismos que permitam que os/as trabalhadores/as mais antigos/as transmitam conhecimentos e experiência profissional aos mais novos.
- l) Esquemas de pré-reforma e reforma, diferenciados dos normalmente praticados
- m) Ascensão na carreira
- n) Sistemas de avaliação de desempenho baseado em critérios objetivos
- o) Possibilidade de trabalhar a partir de casa
- p) Plano de carreiras
- q) Outra. Qual?
- r) Não se aplica

8. Indique quais as principais práticas de Informação, comunicação e diálogo desenvolvidas:

- a) Reuniões internas nos diversos departamentos/sectores
- b) Painéis de informação/jornal/circulares
- c) Disponibilização de informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores
- d) Promoção do acesso aos sindicatos
- e) Participação dos trabalhadores/as nas decisões que lhe digam respeito
- f) Outro. Qual?
- g) Não se aplica

9. Das seguintes Práticas de Apoio Social, indique aquela (s) que a empresa disponibiliza:

- a) Creche no local de trabalho
- b) Protocolos com entidades de apoio a crianças e jovens
- c) Refeitório, espaço de convívio
- d) Atividades desportivas
- e) Transportes
- f) Esquemas complementares à segurança social (por exemplo: seguros vida, saúde, complementos reforma)
- g) Apoio na educação dos filhos
- h) Sistema de apoio para o pagamento de dívidas contraídas
- i) Programa de crédito para habitação
- j) Adiantamento e empréstimos monetários
- k) Atividades culturais
- l) Outros apoios? Quais?
- m) Não se aplica.

10. Quais as práticas de Gestão da Mudança Organizacional desenvolvidas?

- a) Equilíbrio de interesses entre as partes interessadas que são afetadas pela mudança
- b) Participação, consulta e informação sobre o processo de mudança
- c) Adoção de medidas preventivas para evitar despedimentos
- d) Reorganização/restruturação de processos de trabalho, com a participação dos trabalhadores
- e) Outro. Qual?
- f) Não se aplica.

11. Quais as práticas de Formação que a empresa desenvolveu?

- a) Análise de necessidades de formação
- b) Avaliação da formação
- c) Requalificação de trabalhadores
- d) Atividades de Educação (por exemplo: português, inglês e informática)
- e) Formação inicial- programas de acolhimento e integração
- f) Disponibilização de revistas técnicas
- g) Plano de formação- formação contínua
- h) Incentivos que estimulem os/as trabalhadores/as a desenvolver as suas competências
- i) Troca de experiências com os colegas
- j) Outro. Qual?
- k) Não se aplica.

12. Indique quais as práticas de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho desenvolvidas pela empresa:

- a) Medicina no trabalho
- b) Programa de prevenção de riscos profissionais
- c) Sistemas de gestão de SHST (Certificação OSHAS 18001)
- d) Gabinete de apoio médico no interior da empresa
- e) Planos de emergência
- f) Condições de iluminação, da ventilação, da temperatura e do ruído
- g) Ergonomia do posto de trabalho
- h) Formação relacionada com Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho
- i) Apoio para o tratamento de doenças profissionais e outras(alcoolismo, toxicodependência)
- j) Comissão de saúde, segurança e higiene

- k) Outra. Qual?
- l) Não se aplica.

13. Quais as práticas/atividades que a empresa desenvolveu com a comunidade onde está inserida?

- a) Cedência de espaços e equipamentos
- b) Utilização de produtos e serviços de empresas/organizações locais
- c) Doações de produtos/serviços
- d) Partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos
- e) Parcerias com outras organizações
- f) Dispensa recursos humanos para voluntariado
- g) Patrocínios de eventos desportivos
- h) Convida organizações a visitar a empresa
- i) Atribuição de donativos
- j) Emprega pessoas de grupos sociais desfavorecidas
- k) Patrocínio de eventos culturais e ambientais
- l) Oferece estágios, concede bolsas de estudo
- m) Participa em programas locais de educação, formação e emprego, políticas ambientais e renovação urbana
- n) Apoiar campanhas de marketing de causas
- o) Outro. Qual?
- p) Não se aplica

14. Quais as práticas ambientais desenvolvidas pela empresa?

- a) Sistemas de Gestão Ambiental (certificação 14000 e /ou EMAS)
- b) Adesão a rótulos ecológicos
- c) Orientação para o desempenho ambiental ao longo da cadeia de produção

- d) Diagnóstico ambiental e plano de ação
- e) Investimento em tecnologias preservadoras do ambiente
- f) Sensibilização dos colaboradores
- g) Utilização de produtos de limpeza não tóxicos
- h) Tratamento de águas e descargas de afluentes
- i) Utilização de produtos ecológicos
- j) Prevenção da poluição atmosférica através das medições de ruído
- k) Reciclagem
- l) Separador de resíduos
- m) Diminuição do consumo de energia
- n) Utilização de painéis solares
- o) Incentivo ao transporte sustentável
- p) Manutenção do sistema de climatização (limpeza de filtros regularmente)
- q) Instalação de acessórios e dispositivos para economizar a água
- r) Outra? Qual?
- s) Não se aplica.

15. Como caracteriza as Atividades de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa?

- a) Atividades ocasionais, não ligadas à estratégia de negócios
- b) Atividades regulares, não ligadas à estratégia de negócios
- c) Atividades ocasionais, ligadas à estratégia de negócios
- d) Atividades regulares, ligadas à estratégia de negócios
- e) Outra. Qual?
- f) Não se aplica.

16. Quais são as áreas de Responsabilidade social consideradas mais importantes para a empresa? (Assinale a opção que mais se adequa)

- a) Cumprir a legislação ambiental e social
- b) Melhorar o desempenho ambiental
- c) Articular com a comunidade onde a empresa se insere
- d) Promover o desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa
- e) Adotar comportamentos, voluntários, que vão para além do cumprimento de legislação
- f) Outra. Qual?

Data: _/_/_

Assinatura e carimbo da
empresa:

Anexo 2

GUIÃO DA ENTREVISTA

1. O nome da empresa pode ser divulgado na futura dissertação?
2. Na sua opinião, as atividades de RS desenvolvidas acrescentam valor para a empresa?
3. As atividades de RSE têm como objetivo principal a obtenção de lucro?
4. Na sua opinião qual (ais) a (s) maior (es) vantagem (ns) para a empresa no desenvolvimento das atividades de RS?
5. Na sua opinião, quais as barreiras ou limitações para a realização destas atividades?
6. Qual a relação entre a estratégia da empresa e as atividades de RS?
7. As atividades de RS são vistas como uma necessidade estratégica?